



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*Análisis de Riesgos en el Macroproceso de Ventas de la empresa comercial
“Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.”, a base del Método Risicar.*

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial

Autor: Andrea Paola Mejía Galindo

Director: Eco. Teodoro Cubero Abril

Cuenca, Ecuador

2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de contenidos.....	ii
Índice de ilustraciones y cuadros	v
Resumen.....	vii
Abstract	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	1
1. Capítulo I: Aspectos Generales De La Empresa.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Reseña Histórica.....	2
1.1.2. Misión, Visión Y Objetivos Estratégicos.....	4
1.1.3. Valores	4
1.1.4. Estructura Organizacional.....	5
1.1.4.1. Análisis De Las Actividades De Cada Departamento	6
1.2. Análisis Foda.....	8
1.2.1. Foda Estratégico.....	9
1.3. Estructura Económica Y Financiera.....	10
2. Capítulo II: Marco Teorico	14
2.1 Administración De Riesgos.....	14
2.1.1 Generalidades De Los Riesgos	14
2.1.2 Concepto De Administración De Riesgos	17
2.1.3 Beneficios De La Administración De Riesgos	19
2.1.4 Objetivos De La Administración De Riesgos.....	19
2.1.5 Responsables De La Administración De Riesgos.....	20
2.1.6 Análisis General De Métodos Para La Gestión De Riesgos Corporativos	21
2.1.6.1 Método Montecarlo	21
2.1.6.2 Gestión De Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Coso Erm	22
2.1.6.3 Norma Iso 31000:2009 Gestión De Riesgos	24
2.1.7 Método Risicar.....	25
2.1.7.1 Descripción Del Método	27
2.1.7.2 Ventajas Y Desventajas Del Método.....	27

2.1.7.3	Etapas	28
2.1.7.3.1	Identificación De Los Riesgos	28
2.1.7.3.1.1	Gráfica De Flujo De Proceso (Flujograma)	29
2.1.7.3.2	Calificación De Los Riesgos	31
2.1.7.3.3	Evaluación De Cada Riesgo	32
2.1.7.3.4	Propuesta De Las Medidas De Tratamiento	33
2.1.7.3.5	Diseño E Implementación De Las Medidas De Tratamiento	39
2.1.7.3.5.1	Diseño De Políticas De Administración De Riesgos	40
2.1.7.3.5.2	Diseño De Controles	41
2.1.7.3.5.2.1	Tipos De Controles	42
2.1.7.3.5.2.2	Diseño De Controles	44
2.1.7.3.6	Monitoreo De Los Riesgos A Través De Indicadores	46
2.1.7.3.6.1	Tipos De Indicadores De Riesgos	47
2.1.7.3.6.2	Diseño De Los Indicadores De Riesgo	47
2.1.7.3.7	Elaboración De Mapas De Riesgos	49
3.	Capitulo III: Aplicación Del Metodo Risicar Al Macroproceso De Ventas, En La Empresa “Sucesores De Luis Rodriguez. M. C. Ltda.”	51
3.1	Organización Del Macroproceso De Ventas	51
3.2	Cadena De Valor	54
3.3	Matriz De Procesos Y Actividades	60
3.3.1	Flujogramas De Los Procesos Del Macroproceso De Ventas	63
3.4	Identificación De Los Riesgos	69
3.5	Calificación De Los Riesgos	74
3.6	Evaluación De Cada Riesgo	75
3.7	Propuesta De Las Medidas De Tratamiento	76
3.8	Diseño E Implementación De Las Medidas De Tratamiento	83
3.8.1	Diseño De Políticas Particulares De Administración De Riesgos	83
3.8.1.1	Ponderación De Riesgos	83
3.8.1.2	Matriz De Priorización De Riesgos Y Procesos	84
3.8.1.3	Políticas Particulares Para El Macroprocesos De Ventas	86
3.8.2	Diseño De Controles	92

3.9	Monitoreo De Los Riesgos Después De La Aplicación De Los Controles A Tráves De Los Indicadores De Riesgo	102
4.	Capítulo Iv: Conclusiones Y Recomendaciones.....	105
4.1	Conclusiones	105
4.2	Recomendaciones	106
	Referencias.....	108
	Bibliografía.....	108
	Anexos.....	110
	Anexo 1.....	110
	Anexo 2.....	112
	Anexo 3.....	120

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro No. 1: Información actual y general de la empresa.....	3
Cuadro No.2: FODA de la empresa	8
Cuadro No. 3: FODA estratégico de la empresa.....	9
Cuadro No. 4: Gráfica de flujo de procesos.....	30
Cuadro No. 5: Ejemplo Calificación de Frecuencia, Risicar	31
Cuadro No. 6: Ejemplo Calificación de Impacto, Risicar.....	32
Cuadro No. 7: Ejemplo Matriz de Evaluación del Riesgo, Risicar.....	33
Cuadro No. 8: Clasificación detallada de las Medidas de Control de los Riesgos	34
Cuadro No. 9: Clasificación de las Medidas de Financiación de las Pérdidas	36
Cuadro No. 10: Ejemplo de Matriz de Respuesta ante los Riesgos, Risicar.....	39
Cuadro No. 11: Pasos a seguir en el diseño de controles en el Método Risicar	44
Cuadro No. 12: Estructura de los indicadores de riesgo	48
Cuadro No. 13: Estructura de los indicadores de riesgo	49
Cuadro No. 14: Matriz de Procesos y Actividades de la empresa	61
Cuadro No. 15: Matriz de Identificación de riesgos del 1er proceso.....	69
Cuadro No. 16: Matriz de Identificación de riesgos del 2do proceso	70
Cuadro No. 17: Matriz de Identificación de riesgos del 3er proceso.....	71
Cuadro No. 18: Matriz de Identificación de riesgos del 4to proceso.....	72
Cuadro No. 19: Matriz de Identificación de riesgos del 5to proceso.....	73
Cuadro No. 20: Calificación de frecuencia	74
Cuadro No. 21: Calificación de impacto.....	74
Cuadro No. 22: Matriz de evaluación del riesgo.....	75
Cuadro No. 23: Matriz de respuesta ante los riesgos	76
Cuadro No. 24: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 1er proceso	78
Cuadro No. 25: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 2do proceso	78
Cuadro No. 26: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 3er proceso	79

Cuadro No. 27: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 4to proceso	80
Cuadro No. 28: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 5to proceso	81
Cuadro No. 29: Ponderación de riesgos y procesos	83
Cuadro No. 30: Priorización de riesgos y procesos	84
Cuadro No. 31: Matriz de Riesgos ponderados	86
Cuadro No. 32: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 1er proceso	92
Cuadro No. 33: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 2do proceso.	94
Cuadro No. 34: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 3er proceso	96
Cuadro No. 35: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 4to proceso	98
Cuadro No. 36: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 5to proceso	100
Cuadro No. 37: Monitoreo de los riesgos después de la aplicación de los controles a través de indicadores para los riesgos más relevantes	102
 Ilustración No. 1: Organigrama estructural de la empresa.....	5
Ilustración No. 2: Relación entre los principios, marco de trabajo, y el proceso de la gestión de riesgos corporativos.	25
Ilustración No. 3: Estructura del Área de Ventas.....	53
Ilustración No. 4: Cadena de Valor	54
Ilustración No. 5: Flujograma de actividades del 1er proceso	64
Ilustración No. 6: Flujograma de actividades del 2do proceso	65
Ilustración No. 7: Flujograma de actividades del 3er proceso	66
Ilustración No. 8: Flujograma de actividades del 4to proceso	67
Ilustración No. 9: Flujograma de actividades del 5to proceso	68

RESUMEN

Toda entidad, con el desarrollo de sus actividades diarias, genera riesgos, los cuales a veces son difíciles de identificar sin el apoyo de técnicas especializadas. Este trabajo ha permitido determinar los riesgos corporativos en el Macroproceso de Ventas de una empresa pequeña y tradicional, donde se aplicó el método “Risicar”, el cual permitió un estudio integral de los riesgos, y se propuso el diseño de medidas que ayudaron a tratar a tiempo los riesgos de mayor peligrosidad; así se obtuvo lo necesario para diseñar controles y se logró bajar la intensidad de esos riesgos, y cumplir con los objetivos.

ABSTRACT

During the development of the daily activities, all organizations are confronted with risks, which are sometimes difficult to identify without the support of specialized techniques. This research work has made it possible to identify corporate risks in the Sales Macro-process of a small, traditional company, where the "Risk Management" (RISICAR) method was applied. This method enabled a comprehensive study of risks, and the design of measures to help treat the highest ranking risks on time; therefore, we obtain what was needed to design controls, lower the intensity of these risks, and meet the goals established.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha elaborado con la finalidad de desarrollar un plan de gestión de riesgos corporativos para la empresa “Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.”, y le permita desenvolverse con destreza ante posibles amenazas. La compañía utiliza técnicas tradicionales en el manejo de situaciones dificultosas, y no ha tenido la oportunidad de adentrarse a temas de gestión de riesgos debido a su falta de conocimiento, tiempo y especialistas en la rama. Así con el desarrollo de este trabajo, se demostrará a los directivos y personal de esta pequeña empresa, el método de gestión de riesgos “Risicar”, desarrollado por la profesora Rubí Consuelo Mejía Quijano en Colombia, el cual ayuda a las empresas a generar una cultura de manejo de riesgos, mediante el uso de información actualizada y confiable para el adecuado manejo y control de los riesgos a los que está expuesta diariamente.

Se presentarán cuatro capítulos básicos, precediendo por obtener un conocimiento profundo de la situación e historia de la empresa; luego se explicarán claramente los orígenes, conceptos básicos, terminologías y métodos de la administración de riesgos; posteriormente se realizará una aplicación práctica del método Risicar en la empresa; y finalmente se obtendrán las conclusiones y recomendaciones que aborte el trabajo. Con este método, y tomando como base los principales conceptos básicos de la administración de los riesgos en las empresas, se tiene como objetivo primordial, analizar los riesgos en el Macroproceso de Ventas de la empresa “Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.”, en base al modelo Risicar, ya que este macroproceso es la fuente principal de la existencia de la compañía, tanto en ingresos como en participación.

La metodología a utilizarse será mediante un estudio descriptivo y práctico, donde se manejarán conceptos básicos y herramientas establecidas para la aplicación del método de administración de riesgos de la empresa. Se llevará a cabo algunas investigaciones como la observación en el lugar de los hechos, recolección y revisión de información en documentos escritos o registros históricos de la empresa y se harán entrevistas para obtener información de la situación general y actual de la empresa.

1. CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

La base de un buen estudio, aplicaciones de métodos, nuevos proyectos, etc., comienza por la recolección y entendimiento de la información necesaria para el desarrollo de nuevos procedimientos. Es por eso que en este capítulo, el inicio de este trabajo, se ha recopilado, enriquecido, examinado y captado toda la información que la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., nos ha facilitado para fines del trabajo para conocer más a fondo la situación económica y financiera de la misma, su estructura organizacional, su nivel de experiencia en el mercado, su historia y sus orígenes, qué aspiraciones y objetivos tiene como empresa comercial, y cómo maneja sus estrategias frente a oportunidades y amenazas en las labores diarias.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Reseña Histórica

La compañía cuencana, “*Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.*”, es una empresa familiar que empieza sus actividades como casa comercial en 1918 en la ciudad de Cuenca, Ecuador, y se constituye como compañía (persona jurídica) en octubre del año de 1972; tiene una trayectoria de 90 años muy amplia, en cuanto a encanto patrimonial, cultural y artesanal dentro de la ciudad y a nivel nacional. La principal actividad de la empresa es el comercio de insumos de ferretería, deportes extremos u ocio, y una amplia cobertura de químicos y demás, en especial para el arte de la pirotecnia. La empresa recibe diariamente a los turistas en sus instalaciones ubicada en el centro de la ciudad que esta, al ser una casa antigua con historia, atrae mucho su atención; no solo a los turistas, sino a la sociedad cuencana que tiene recuerdos de épocas pasadas, cuando la ciudad comenzaba su actividad comercial.

Cuadro No. 1: Información actual y general de la empresa

Nombre de la empresa	SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA.
Razón Social	Compañía Limitada
Fundación	1918
Logo de la empresa	
Lema de la empresa	“Desde 1918, solamente calidad”
Representante Legal	Ing. Com. Jorge Mejía Peña
Ubicación	Cuenca, Azuay. Ecuador
Actividad	Comercial
Número de empleados	12 Totales: 2 ejecutivos y 10 empleados
Tiempo de existencia	96 años como firma comercial, y 42 años como persona jurídica
Número de Tiendas	2
Producto estrella	Materia prima para pirotecnia
Importaciones	403.005,40
Ingresos Anuales	971.212,57
Egresos Anuales	862.288,00
Cobertura de Mercado	Local y nacional
Activos	419.404,21
Capital Social	30,000

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Paola Mejía Galindo

1.1.2. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

Misión

Resolver los requerimientos de los clientes tanto en productos, artículos, herramientas de difícil obtención, a fin de que puedan desarrollar sus actividades creativas y recreativas.

Visión

Llegar a liderar el mercado de pequeña artesanía, actividades creativas de tiempo libre y deportes de aventura y excursión.

Objetivos

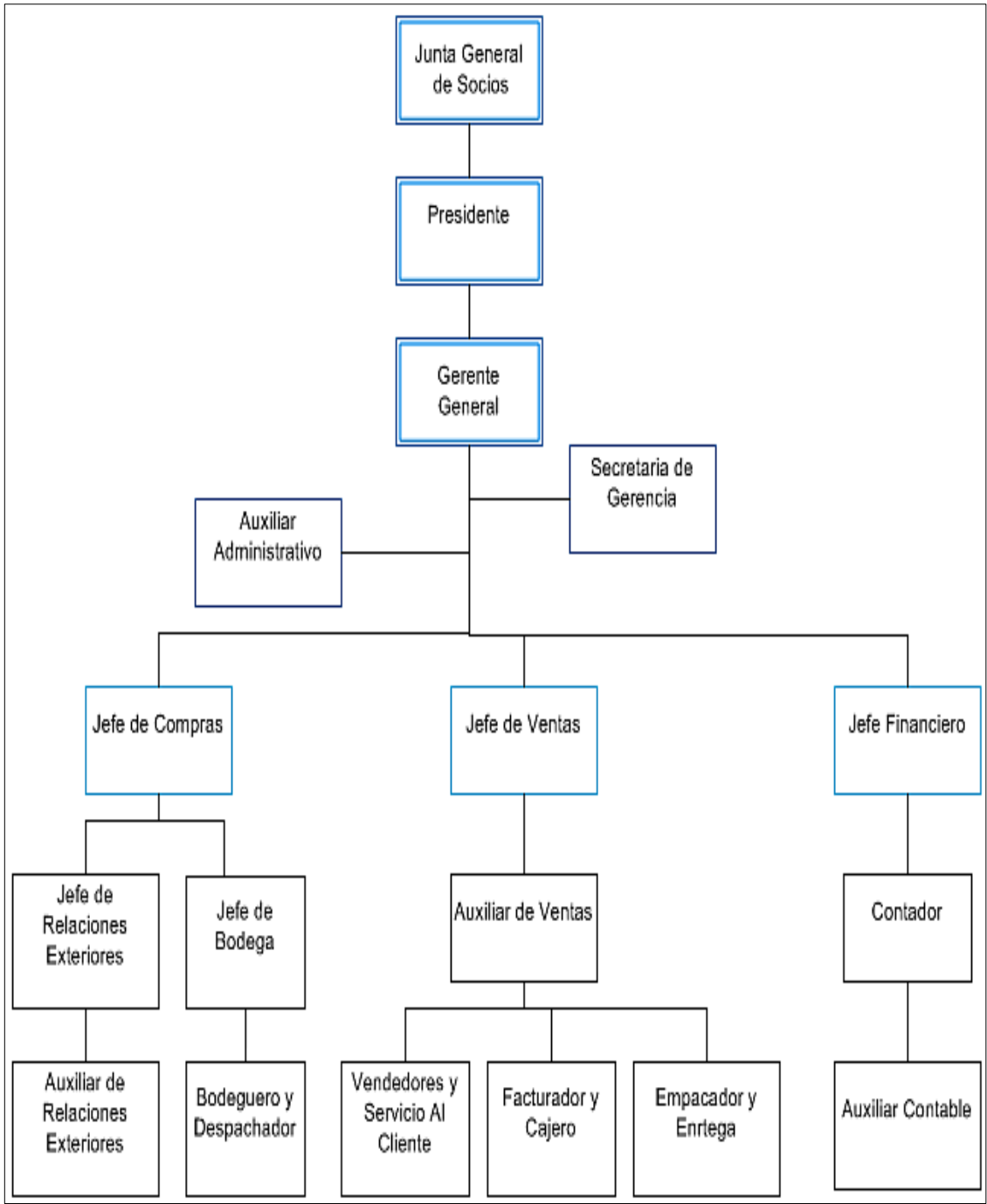
- Brindar productos de calidad, que satisfagan al cliente en todos los aspectos.
- Generar fuentes de trabajo.
- Generar un porcentaje adecuado de utilidades para los empleados y dueños de la empresa.

1.1.3. Valores

1. Ética: Hacer nuestro trabajo con criterio, a conciencia, como si cada labor encomendada sea hecha para nosotros mismos.
2. Ecuanimidad: Hacer lo que predicamos todos los días para sentirnos motivados de que somos capaces de hacer lo correcto.
3. Respeto, tolerancia y aceptación a las personas en su forma de ser; sus ideologías, religiosas y políticas, su cultura, tendencias y creencias, y al medio que lo rodea.
4. Fidelidad como una actitud de lealtad, exactitud o puntualidad en el cumplimiento de una acción o de un compromiso para una sana convivencia social.
5. Cumplimiento de los deberes formales, obligaciones y compromisos para establecer confianza para una superación personal.
6. Responsabilidad tomando en cuenta la manera como se llegue a concretar el cumplimiento y ejecución de las actividades para el bienestar de la sociedad.

1.1.4. Estructura organizacional

Ilustración No. 1: Organigrama estructural de la empresa



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

1.1.4.1. Análisis de las actividades de cada departamento

Junta general de socios: La Junta General de Socios de SLRM se reúne una vez al año de forma ordinaria, para conocer los Estados Financieros y de Resultados de la Compañía, para recibir los informes anuales de gerente y de comisario si lo hubiere. Es la encargada de aprobar o rechazar los informes económicos, financieros y de gestión. Sugiere determinadas actividades o políticas, exige su cumplimiento. Es el ente máximo de decisión dentro de la compañía.

Presidente: Es el socio electo por la junta que preside todas las sesiones; se encarga de informar al Gerente de todas las decisiones de la Junta General y vela porque todas estas decisiones sean ejecutadas y cumplidas en su totalidad. Se encarga también de convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias y de informar a los socios los motivos de las sesiones. Es quien solicita al Gerente que presente todos los informes que sean necesarios y oportunos o lo que los socios requieran.

Gerente general: El Gerente General es el encargado de cumplir y hacer cumplir todas las decisiones tomadas por la junta general, velar permanentemente sobre el cumplimiento de los propósitos enunciados en el objeto social y en el estatuto; en la compañía tiene capacidad de contratar o despedir personal, de decidir sobre compra y venta de mercaderías, políticas de crédito, políticas de venta, delegar funciones en cualquiera de las áreas y estar permanentemente enterado de todos los movimientos económicos, laborales y sociales de la compañía. Tiene a su cargo la custodia y administración de valores y bienes. También tiene a su cargo la Representación Legal, es decir está capacitado para contratar por la empresa, comprar y vender activos, y representarla judicialmente en todos los trámites legales inherentes a la actividad empresarial.

Jefe de compras: El Jefe de compras proporciona a la empresa de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización, es el encargado de realizar los negocios necesarios en el tiempo debido para las adquisiciones de productos. Es obligación del departamento de compras mantenerse informado de todas las variaciones e innovaciones

que presentan los proveedores; mantiene una estrecha relación con el área de ventas y área de almacenamiento.

Jefe de relaciones exteriores: Es el responsable de las funciones de comunicación, acuerdos, vínculos, convenios legales y demás que enmarcan a la empresa a la relación con otros países, tales como Francia, Italia, España, Estados Unidos, Colombia, Brasil, China, Holanda, Alemania, entre otros. Mantiene informado de manera permanente al Gerente General de todas las comunicaciones recibidas desde fuera de la empresa.

Jefe de bodega: Tiene la mercadería e insumos disponibles en el tiempo y en cantidad que son requeridos para la venta al cliente. Es obligación del jefe de bodega, mantener informado al departamento de compras, de ventas, o al gerente si así lo requiere, de todos los movimientos de ingreso y salida de mercaderías; es obligación también la custodia de estos activos, el mantenimiento de las condiciones apropiadas para que el almacenaje sea óptimo atendiendo medidas de seguridad, de logística, de infraestructura física. Elabora reportes periódicos de existencias y movimientos de mercaderías.

Jefe de ventas: El jefe de ventas o comercialización básicamente es el encargado de realizar las siguientes actividades: elaborar pronósticos de ventas de acuerdo a datos históricos, existencia de mercaderías, precios y ofertas de mercado; establecer precios de venta tomando en consideración todos los aspectos y variables del mercado; establecer políticas de descuentos y promociones en concordancia con las circunstancias; realizar publicidad, promoción, difusión de los productos disponibles para la venta; llevar un adecuado control y análisis de las ventas; categorizar, clasificar, registrar a los clientes según las condiciones de cada uno; establecer políticas de crédito y preferencias según la categoría de cada cliente; mantener la permanencia y fidelidad de los clientes.

Jefe financiero: se encarga de analizar, ordenar y exponer todos los reportes económicos financieros emitidos por el departamento de contabilidad. Es su función mantener informado mediante reportes verbales o escritos al Gerente General. Es decir se encarga

de administrar y controlar los recursos financieros con el propósito de lograr objetivos de la empresa, con la finalidad de maximizar los beneficios y reducir costos y gastos.

1.2. Análisis FODA

Cuadro No.2: FODA de la empresa

F.O.D.A. DE SUCESTORES DE LUIS RODRIGUEZ M.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Servicios agregados en distribución de los productos - Socios estratégicos - Personal capacitado y multifuncional	- Falta de tecnología avanzada - Costos altos por importaciones - Falta de espacio físico
- OPORTUNIDADES	- AMENAZAS
- Predilección del cliente hacia la empresa. - Convenios con empresas. - No hay competencia en la venta de materia prima para pirotecnia.	- Numerosos competidores en artículos deportivos y de ferretería. - Aranceles altos en importaciones - Empresas modernizadas

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

1.2.1. FODA estratégico

Cuadro No. 3: FODA estratégico de la empresa

<u>INTERNOS</u> <u>EXTERNOS</u>	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	- Servicios agregados en distribución de los productos - Socios estratégicos - Personal capacitado y multifuncional	- Falta de tecnología avanzada - Costos altos por importaciones - Falta de espacio físico -
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
- Predilección del cliente hacia la empresa. - Convenios con empresas. - No hay competencia en la venta de materia prima para pirotecnia	- El cliente prefiere a la empresa ya que se ofrece el servicio de trasporte a nivel nacional. - Gracias a que contamos con convenios con proveedores y otras empresas afines, podemos mantener nuestros socios estratégicos estables. - El mercado de materia prima para artesanos pirotécnicos del país es escaso, por lo que nuestro personal debe atender al máximo las necesidades de los clientes y demostrar su capacidad para resolver sus problemas.	- Nuestros servicios innovadores que mantienen la fidelidad del cliente pueden perder valor por falta de tecnología ágil y necesaria para el desarrollo de los procesos. - Aprovechamos los convenios que tenemos con algunas empresas para beneficiarnos de sus descuentos y así abaratar los costos. - La calidad del servicio es una fuente importante de clientes satisfechos, por lo que la falta de espacio físico lo impide muchas veces, por lo que la atención cordial y personalizada le dará el plus que el cliente busca.

<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
- Numerosos competidores en artículos deportivos y de ferretería. - Aranceles altos en importaciones - Empresas modernizadas	- Los servicios extras que ofrecemos atraen al cliente, y eso permite que la competencia no lo sea en su totalidad. - Los socios estratégicos nos facilitan en el ámbito de costos y aranceles, lo que proporciona que seamos eficientes. - El personal se encuentra totalmente capacitado para encontrar formas de atender a los clientes de manera ágil y sin mucha tecnología que otras empresas del área las tienen.	- Poco a poco se acoplará la tecnología funcional y ágil que se necesita y así se logrará contrarrestar los servicios que la competencia ofrece. - Los aranceles en mercadería extranjera nos limita a emitir compras para evitar costos y precios altos en nuestras ventas, eso lo evitaríamos buscando en países que tengan convenios con el nuestro para evitar tasas altas. - Brindamos productos de calidad para proporcionar confianza y seguridad en el cliente, no por ser tradicionales quiere decir que no podamos expandirnos en el mercado, y así se logra liberar el espacio y ser más organizados.

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

1.3. Estructura Económica y Financiera

Una manera de determinar la estructura financiera y económica de una compañía es mediante un análisis rápido y preciso de los valores y cuentas que conforman sus Estados de Situación Financiera, en donde se expresan claramente la estructura y niveles de sus

activos, pasivos y del patrimonio que dispone para realizar las actividades cotidianas. Para lograr este estudio se realizan ciertas comparaciones, con las cuales se logran identificar algunos índices o ratios que nos ayudarán a entender en qué condiciones se encuentra la compañía y cómo seguir conduciéndola de manera correcta. En el *Anexo 1: Ratios de la Compañía*, se han desarrollado algunos cálculos que nos servirán para el análisis.

Para los estados financieros del año 2013, empezamos midiendo la eficiencia de la compañía mediante el ratio de “Rotación de Inventarios”, donde se compara el costo de ventas frente a los inventarios, obteniendo un valor de 2,45 veces; esto indica que la empresa pide reposición de inventarios al menos dos veces al año; quiere decir que existe un nivel satisfactorio de clientes constantes que demandan mercadería, y la empresa es capaz de adquirir. Seguimos con el ratios de “Rotación de activos totales”, donde se analiza el nivel de ventas totales de bienes frente al total de activos, obteniendo un valor de 2,31 veces; esto nos dice que las ventas realizadas en el año superan en 2 veces a la inversión realizada en activos. Este ratio se asemeja al ratio anteriormente analizado (rotación de inventarios), ya que la mayoría de los activos que tiene la compañía son mercaderías disponibles para la venta.

Continuamos con las razón de liquidez de la compañía mediante el ratio “Razón Corriente”, donde vemos que el activo corriente supera en un valor de 3,16 veces al pasivo corriente; quiere decir que la compañía, teniendo un nivel de ventas amplio, frente a la inversión hecha directamente en mercaderías, vemos que tiene un nivel de liquidez solvente; con cada 3 dólares de activo corriente se puede hacer frente a 1 dólar de los pasivos. Ahora hacemos una “Prueba Ácida” y se analiza que sigue superando el activo corriente, sin los inventarios, con un valor de 1,26 veces frente al pasivo corriente; es decir, los pasivos están debidamente financiados con este nivel de activos, lo que reconfirmamos en el análisis del ratio “Razón de endeudamiento”, donde obtenemos que el 61% de mis activos están financiados por mis pasivos. Esto nos ayudará a determinar riesgos que pueden presentarse en otros ejercicios económicos y saber cómo confrontarlos.

Inmediatamente analizamos la rentabilidad de la empresa, con el ratio “Margen de Utilidad Bruta” donde examinamos a la utilidad del ejercicio (obtenida en ventas) frente a las ventas brutas, y vemos que un 11% de mis ventas es utilidad bruta. Luego analizamos el ratio “Margen de utilidad operativa” al comparar la utilidad operativa (después de impuestos y participaciones a trabajadores) con las ventas brutas, donde un 7% es rendimiento y un 93% es costo de ventas y gastos de administración y operación. Y por último analizamos el ratio “Margen de utilidad neta” cuando comparamos la utilidad líquida (para socios) así mismo con las ventas brutas, donde se obtiene que la utilidad neta es un 7%.

Después de analizar todos estos ratios anteriores se puede observar claramente que la empresa tiene capacidad de ofrecer un rendimiento aparentemente superior, en relación al rendimiento que el estado ofrece, ya que de manera práctica vemos de que la empresa, después de haber generado trabajo, impuestos, beneficios sociales, haber hecho inversiones, y de haber dinamizado la economía, tiene la suficiente capacidad de ser rentable en el mercado global. Se podría ir a un análisis más profundo, comparando los cinco últimos años económicos para ver la situación de la empresa frente a estos ratios, y poder establecer mejor si la empresa conduce bien sus inversiones, maneja adecuadamente sus inventarios, y cómo se encuentra en margen de utilidades; pero para este ejercicio económico, podemos observar claramente que la estructura financiera y económica de la empresa es acertada y solvente en las actividades diarias que realiza.

En conclusión podemos decir que toda empresa tiene una historia para contar, ya sea con buenas o malas anécdotas, todas son sistemas de trabajo en equipo, que conforme pasa el tiempo esa historia cambia, se fortalece, se enriquece, se valora y se fomenta. Esta empresa recientemente analizada, a lo largo de su vida económica ha fortalecido sus recursos para poder cumplir objetivos mediante la integración de las personas que la componen y una estructura definida; ha sabido aprovechar sus oportunidades para vencer amenazas, ha incrementado su actividad comercial para mantener ratios confortables de acuerdo a su nivel de labor.

Todo esto nos dice claramente que esta empresa, a pesar de ser pequeña en el mercado pero con una larga trayectoria, puede llegar a sufrir cambios drásticos si no se la analiza profundamente con técnicas especializadas y dinámicas que ayuden a que ese crecimiento siga en proceso. Es por eso que en los próximos capítulos se van a plantear diversas formas de monitorear algunos peligros de los que esta empresa debe ser salvada, y fomentar una cultura integral que ayude a tomar decisiones acertadas de respuestas inmediatas.

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

En la actualidad, la administración de riesgos se ha convertido en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de proyecto, ya que establece las acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las empresas identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. La administración de riesgos ha permitido la creación de algunos métodos útiles para que el desarrollo sea más organizado y las empresas puedan tomar sus decisiones basándose en información actualizada; a su vez permite al personal entender el tratamiento y control que se debe aplicar constantemente. En el presente capítulo se mencionan los conceptos y orígenes básicos de la administración de los riesgos y el desarrollo del método Risicar que permite la gestión integral y clara de los eventos negativos de las empresas.

2.1 Administración de riesgos

2.1.1 Generalidades de los riesgos

Muchos autores comúnmente al riesgo lo asocian con la incertidumbre, la cual está presente en el largo y corto plazo y se relaciona con la duda ante la posibilidad de ocurrencia de algo, es decir, es posible que exista riesgo y no hay duda de eso, o por el contrario, tenemos duda pero el riesgo puede no ser real. El riesgo ha tenido transformaciones conceptuales a través del tiempo; desde la antigüedad, la humanidad ha encontrado gusto por el riesgo e interés por predecir el futuro, y gracias al avance de las matemáticas se da origen a la teoría de probabilidades que ayudaría a mejorar la toma de decisiones. El concepto riesgo ha sido desarrollado aún más en el sector asegurador, el cual se inició con el transporte marítimo al querer proteger la carga que se comercializaba. La administración de seguros maneja los riesgos asegurables, lo que ayudó a la evolución de la administración de riesgos, que estudia los riesgos asegurables y no asegurables.

El desarrollo de la industria incrementó los riesgos en las empresas, con la diversidad de materiales, máquinas y personal; y a partir del siglo 20 se registra cambios en industrias y gobiernos los cuales definen peligros y establecen sus efectos para luego proporcionar tratamiento. A su vez el sector financiero es controlado bajo normas a nivel internacional y local con el objetivo de enfatizar las mejores prácticas para la gestión del riesgo. Desde el punto de vista psicológico, las alternativas de decisión en una situación riesgosa son muchas, y cada persona las analiza a su perspectiva, desde aceptar al riesgo hasta alejarse de él. En cuanto al manejo del riesgo laboral, desde ciudades antiguas como en Egipto o Mesopotamia ya se protegían la vida de sus obreros, estableciendo normas para el trabajo y así evitar accidentes; con el avance de la industria aparecen nuevos peligros que afectan la salud, por lo que las empresas han desarrollado técnicas para evaluar las condiciones del trabajo y poder prevenir futuros peligros.

Riesgo responde a su origen etimológico de la palabra árabe *rizq*, que quiere decir “lo que depara la providencia (el destino)”; este término oriental está vinculado a la proximidad de un posible daño y a la fragilidad que produce para quienes lo percibirán. La palabra *Riesgo* viene de la raíz latina “*Risicare*”; en la antigüedad llamaban así a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca, lo que significaba atreverse, desafiar, enfrentar, retar, es decir “elegir una vía de acción que puede llevar al éxito o al fracaso” (Castellanos, 2007). Coherente al tema de riesgos, se encuentran contextos que expresan diferentes definiciones del mismo, por lo que para nuestro estudio indicaremos las más significativas que incluyen algunos elementos como objetivos, probabilidad, incertidumbre y consecuencias (efectos) que son necesarios para controlarlo, las cuales se expresan a continuación:

- *Riesgo es la Probabilidad de Pérdida*: la probabilidad se expresa como porcentaje, cuando la probabilidad de pérdida sea 100% no hay riesgo porque la pérdida es totalmente real, y si la probabilidad es el 0% tampoco hay riesgo. Cuando se habla de riesgo el resultado no debe ser seguro.
- *Riesgo es Incertidumbre*: la incertidumbre se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida. Irvin Pteffer expresa que el riesgo es un

estado del mundo real y que la incertidumbre es un estado de la mente (desconocimiento de los hechos que pueden generar daños), porque puede que exista el riesgo y no tengamos incertidumbre de que ocurra, o tengamos incertidumbre, pero el riesgo puede que no exista. “En el mundo moderno la incertidumbre no sólo está asociada a temas ligados a la seguridad, sino también a la posibilidad de incumplimientos respecto a requisitos de todas las partes interesadas y a la creación de valor” (Castellanos, 2007).

- *Riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles:* amenaza es la posibilidad de que se presente un evento no esperado (puede tener consecuencias negativas).
- *Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos:* el riesgo puede ser cualquier evento que afecte el logro de los objetivos específicos establecidos en la entidad, proyecto, etc.

Existen varias clasificaciones de riesgos que, según se hayan generado (ya sean dentro de la organización o en su entorno), nos ayudarán a definir a los que está expuesta una entidad y a lo que la rodea. 1. Riesgos del Entorno, son: 1.1. Riesgos asociados a la naturaleza: riesgos que la naturaleza puede generar a la organización, y los riesgos que la organización puede generarle a ella por el inadecuado manejo de los recursos, y que a su vez se convierten en riesgos para las mismas. 1.2. Riesgos asociados al país; riesgo país (grado de peligro que representa un país para las inversiones extranjeras); a la región y a la ciudad de ubicación; están el riesgo social (cultura y condiciones de una región), riesgo económico (crecimiento económico nacional y local), y riesgo político (manejo político de un país, estabilidad del poder y relaciones gobierno-sociedad). 1.3. Riesgos asociados al sector económico y a la industria: el riesgo sistemático es impropio a la entidad como los generados por el sector.

Continuando con la clasificación, se encuentran: 2. Riesgos Generados en la Empresa: las organizaciones se enfrentan a varios riesgos propios, denominados riesgos no sistemáticos, los cuales pueden afectar los procesos, recursos humanos, financieros e incluso la imagen; estos riesgos corporativos son: riesgo de reputación (desprestigio de la institución por conducta irregular), riesgo puro (al materializarse origina pérdida), riesgo

especulativo (posibilidad de generar beneficio o pérdida), riesgo estratégico (pérdidas ocasionadas por las estrategias inadecuadas y errores en el diseño de planes), riesgo operativo (posibilidad de pérdida generada en el desarrollo de los procesos), riesgo financiero (afectan los componentes financieros básicos como el mercado, la liquidez y el crédito), riesgo legal (imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de contratos adquiridos), riesgo tecnológico (se generan con el desarrollo tecnológico), riesgos físicos (afectan los recursos materiales).

Seguimos con los riesgos laborales, que son los que afectan la seguridad y vida de las personas (recurso humano) de una organización, y otros que provienen de la relación de la empresa con los empleados y sus grupos de apoyo. Y por último el Riesgo Empresarial que se define como “la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés” (Mejía Quijano, 2006). Estos riesgos se presentan en forma aislada por lo que su manejo debe ser integral para mejorar el control y la cultura de riesgo.

2.1.2 Concepto de Administración de Riesgos

En diccionarios y literatura habitual, el término *Administración* o *Gestión* (palabras sinónimas), hacen referencia a la “acción de ordenar, organizar, ejercer el mando o la autoridad sobre un territorio, personas o actividad para mejorar su rendimiento en base a la experiencia, preparación, capacitación y desarrollo.”(Salvat Editores, 2004). El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín *ad-ministrare* (servir) o *ad manus trahere* (manejar o gestionar). La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

La profesora de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia, Rubí Consuelo Mejía Quijano (2006), en su obra “Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial”,

explica que “la Administración de Riesgos es el conjunto de actividades llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva para responder ante ellos”. Así entendemos claramente que se deben cumplir algunos pasos claves que nos permitan llegar a definir los riesgos y lograr controlarlos antes de que perjudiquen la imagen y recursos de la empresa.

El ambiente interno en una organización es transcendental para determinar la forma de implementar la gestión de riesgos corporativos y determinar los demás componentes que ayudarían a su correcto funcionamiento. Uno de los factores del ambiente interno es la Filosofía de Gestión de Riesgos de una entidad, en la cual se declara, por escrito, los elementos, principios y políticas significativas que la dirección en una organización considere para la toma de decisiones. En un informe sobre los riesgos corporativos publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004), Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación, (Vol. 2), la Filosofía de Gestión de Riesgos se determina como “un conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.”

Es por eso que es importante que esta filosofía se aplique y sea intensificada desde la dirección de la entidad, pero no solo con palabras escritas ni verbales, sino también que se apliquen y se demuestren en las acciones diarias. La administración de riesgos permite a las empresas estar preparadas para las posibles situaciones de peligro que se presentan al realizar las actividades del negocio; no solo se identifican los riesgos y se los asigna la importancia debida, sino que también se establecen controles para evitar que estos se materialicen, y controles para bajar la intensidad de los que ya existen. El autor Rodrigo Estupiñán Gaitán (2006), en su obra “Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna”, señala que diariamente las empresas enfrentan incertidumbre, y a la vez esta puede presentar riesgos u oportunidades.

2.1.3 Beneficios de la Administración de Riesgos

Con la Administración de Riesgos se logra ampliar la comunicación a todos los niveles en una entidad, mejorar la interpretación del riesgo, y emplear las habilidades y capacidades de los ejecutivos y empleados en caso de peligros o anomalías. Esto permite que en el largo, mediano y corto plazo la cultura de riesgos sea sólida, se actualice y sirva como herramienta primordial para identificar, evaluar y gestionar los riesgos; con esto se logrará el apoyo incondicional de la dirección, una tolerancia responsable del riesgo, y mejores resultados en la toma de decisiones.

La administración de Riesgos también me permite identificar y administrar los riesgos de forma integral, y tomar decisiones para el equilibrio de la tolerancia al riesgo (riesgo dispuesto a tomar) y el deseo de crecimiento (objetivos y estrategias); el análisis integral consiente en administrar los riesgos en su totalidad a través de los procesos y actuar de inmediato ante oportunidades, o anticiparse a los dificultades, lo que da menores costos y tiempo para remediar el riesgo. “Los responsables de los procesos pueden tomar las decisiones necesarias para el manejo de los riesgos lo que ayuda en mejorar la cultura organizacional y así obtener mayor control sobre los costos, mejor uso de recursos, y compatibilidad con los sistemas de gestión de calidad para un continuo mejoramiento.” (Mejía Quijano, 2006).

2.1.4 Objetivos de la Administración de Riesgos

El objetivo primordial de gestionar los riesgos en una entidad es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, es decir, “buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia al riesgo de la empresa...” (Mejía Quijano, 2006). Con este equilibrio logramos asegurar la supervivencia de la empresa, que no se interrumpa sus operaciones, ni afecte su imagen, ni su participación en el mercado. También se logra proteger a los empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa, mejorando y haciendo seguras las condiciones de trabajo, e implementando medidas de protección y prevención.

Se debe emitir una gestión exitosa del riesgo para: 1. Lograr un equilibrio entre riesgo y recompensa: el reto para los líderes es tomar riesgos, conociendo realmente a lo que se exponen (una empresa exitosa busca oportunidades de negocio rentables). 2. Lograr un equilibrio entre arte y ciencia: basada en la investigación, definición y utilización de métodos justificados de gestión de riesgo, y en la utilización de estos métodos por parte del talento humano (esto hace que se aumente la productividad). 3. Y el equilibrio entre personas y procesos: la gestión integral se orienta en aumentar la productividad de las personas en los procesos (hacer más con menos), al crear una cultura de Gestión de Riesgos, la empresa no se expone a tener un éxito transitorio sino permanente. (Riesgo y Estrategia, 2010).

Como objetivo también se menciona el evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente, porque de este depende el correcto funcionamiento de la misma, así como utilizar eficazmente los recursos humanos, físicos y financieros, buscando productividad y evitando pérdidas para alcanzar los objetivos, lo que ayudará a garantizar la calidad y disponibilidad de información para ejercer el control adecuado a los procesos, y lograr que las actividades de la empresa estén dentro de las normas internas y externas para mantener la buena imagen y las relaciones con el entorno.

2.1.5 Responsables de la Administración de Riesgos

Dentro de una organización todos los niveles tienen distintas responsabilidades para el manejo integral de los riesgos, con el objetivo de comprometer a las persona a dedicar su esfuerzo en la búsqueda de mejoras constantes, así tenemos:

El Nivel Directivo: en donde la Gerencia de la empresa y su equipo de trabajo conforman un *Comité de Riesgos*, el cuál es el responsable de liderar el proceso en la empresa y de desarrollar un análisis estratégico de los riesgos; ahí se definen la políticas de la administración de riesgos. La administración de riesgos ayuda al nivel directivo a establecer correctamente estrategias y objetivos que permitan aumentar el valor de la empresa y disminuir la intensidad de los riesgos para aprovechar las oportunidades.

El Nivel Operativo: en el cuál son los líderes de los procesos; “el nivel operativo se encarga de definir los indicadores de riesgo, que son un conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas de seguimiento, que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados, y que se constituyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos” (Mejía Quijano, 2006); este mecanismo es útil para saber si los riesgos fueron correctamente identificados y evaluados, y si las medidas que se les asignó son las apropiadas.

2.1.6 Análisis General de Métodos para la Gestión de Riesgos Corporativos

2.1.6.1 Método Montecarlo

Cuando nos enfrentamos a situaciones sobre la que no es posible obtener una información satisfactoria o es muy costosa su investigación, es posible la operación de diseñar un proceso y una realidad mediante la *simulación*. Los modelos de simulación pretenden representar una realidad de una manera simplificada, recogiendo las relaciones o leyes que se consideran fundamentales y, las determinantes de la realidad a simular. “Matemáticamente, una simulación consiste en operar con un modelo numérico que representa la estructura de un proceso dinámico a través del cual se realizan experimentos sobre x número de hipótesis”. (Pérez Hernández, 2012).

El Método de Montecarlo (propuesto por Stanislaw Ulam y John Von Neumann, 1948), es una técnica cuantitativa, la cual consiste en un análisis del riesgo por simulación, mediante la selección de números aleatorios a través de una o más distribuciones de probabilidad que permite resolver problemas físicos y matemáticos. El método se llamó así por la relación existente con la ruleta (generador simple de números aleatorios), en el Casino de Montecarlo, capital de los juegos de Azar, durante el Principado de Carlos III de Mónaco (año 1856). “Con Montecarlo, el muestreo artificial o simulado trata de crear un universo teórico, expuesto plenamente por una *Ley de Probabilidad*. Consecutivamente, de este universo se obtiene una *muestra* aleatoria, mediante una sucesión de números aleatorios”. (Pérez Hernández, 2012). La importancia actual del método se basa en la existencia de problemas de difícil solución por métodos únicamente

numéricos, pero que dependen de factores aleatorios, pero gracias al avance tecnológico, el método Montecarlo es asequible para la resolución de estos problemas.

Pasos para la Simulación Montecarlo:(Bustamante, 2012)

1. Diseñar el modelo lógico de decisión.
2. Especificar distribuciones de probabilidad para las variables aleatorias relevantes.
3. Incluir posibles dependencias entre variables.
4. Muestrear valores de las variables aleatorias.
5. Calcular el resultado del modelo según los valores del muestreo (iteración) y registrar el resultado.
6. Repetir el proceso hasta tener una muestra estadísticamente representativa.
7. Obtener la distribución de frecuencias del resultado de las iteraciones.
8. Calcular media, desvío y curva de percentiles acumulados.

2.1.6.2 Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: COSO ERM

“Muchas organizaciones y entidades han desarrollado enfoques para la gestión de riesgos, y existe una gran cantidad de literatura al respecto, pero no existía una terminología común para el tema, ni se habían elaborado principios que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva. Se necesitaba de una guía definitiva y global para la gestión de riesgos, y que sea aplicable para cualquier tipo de entidad”. (Ambrosone, 2007).

El “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO) es una organización del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo; este comité emitió un documento denominado “Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework” (Inglés), o “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”, Vol. 2, 2004 (Español), y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Según este documento, la dirección de la empresa podrá tratar eficazmente la incertidumbre, sus riesgos, y oportunidades, y a la vez que

mejora la capacidad de generar valor, mejora las decisiones de respuesta a los riesgos, permite identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad y aprovechar las oportunidades.

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que resultan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. No constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino que es un proceso multidireccional en que casi cualquier componente puede influir en otro. Estos son:

1. *Ambiente interno:* Comprende el perfil de la organización y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos, y el entorno.
2. *Establecimiento de objetivos:* Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su logro.
3. *Identificación de eventos:* Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.
4. *Evaluación de riesgos:* Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto, para determinar cómo deben ser gestionados.
5. *Respuesta al riesgo:* La dirección selecciona las posibles respuestas (evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos), desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
6. *Actividades de control:* Las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo eficazmente.
7. *Información y comunicación:* La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.
8. *Supervisión:* La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten.

2.1.6.3 Norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos – Principios Básicos y Guías

En lo referente al tema de riesgos, existen también normas internacionales planteadas para la regulación y funcionamiento en las organizaciones. La Organización Internacional de Normalización (ISO), cuya función principal es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional, plantean las Normas ISO; en las cuales se manifiesta, específicamente para el tema de riesgos, una nueva norma, ISO 31000:2009, Gestión de Riesgos – Principios Básicos y Guías, que tiene como objetivo ayudar a las empresas de todo tipo y tamaño a manejar el riesgo con efectividad.

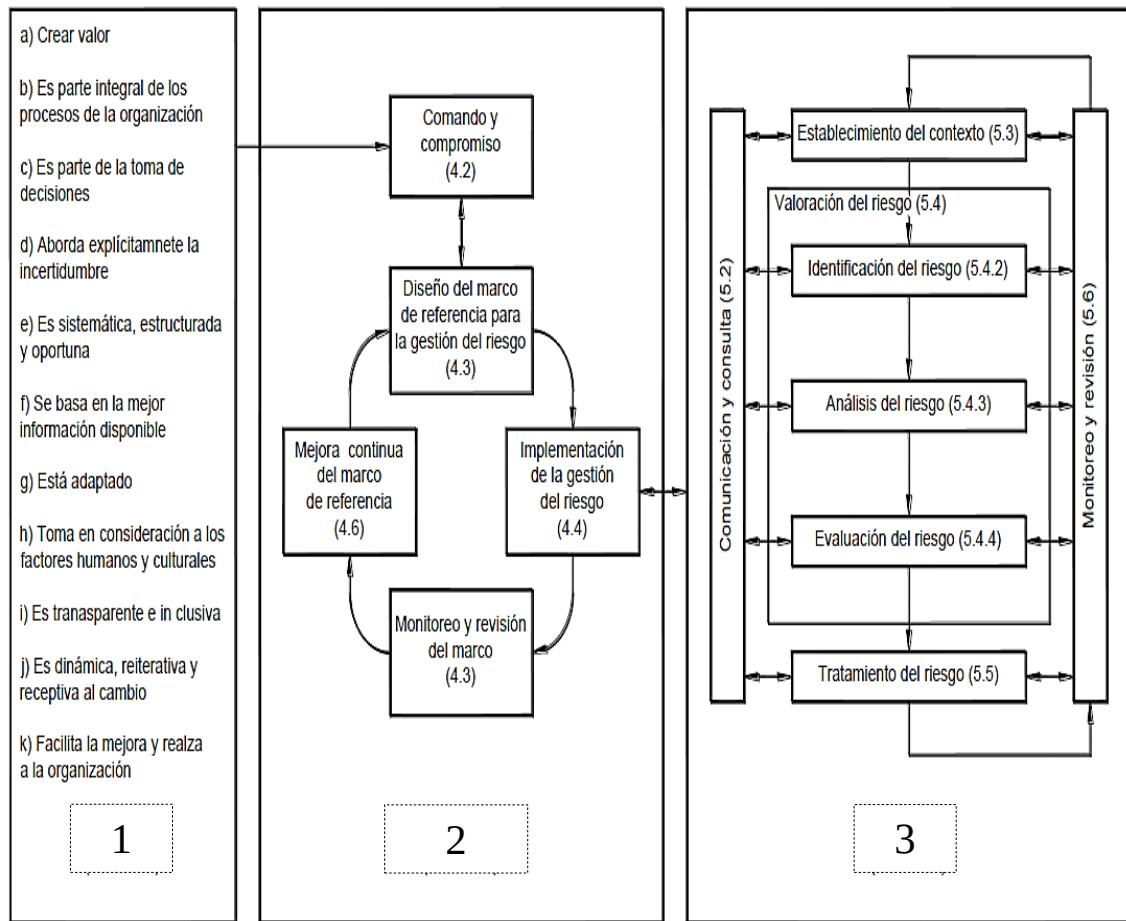
La perspectiva de esta norma se basa en tres elementos clave para lograr una gestión más efectiva: establece ciertos principios básicos que deberán cumplirse para desarrollar una gestión eficaz del riesgo; también recomienda a las organizaciones, desarrollar, implementar y mejorar continuamente un marco de trabajo o estructura de soporte, para integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la organización; y un proceso destinado a la gestión de cualquier tipo de riesgo de una manera sistemática, cronológica y continua. La norma ISO 31000:2009 beneficia a las empresas aumentando su probabilidad de cumplir sus objetivos, ser conscientes de la necesidad de identificar, evaluar y tratar los riesgos, identificar mejor las oportunidades y amenazas, mejorar las decisiones y el aprendizaje ocupacional.

Su estructura consta de tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos (explicación Imagen No. 2):

- 1. Los principios básicos para la gestión de riesgos*
- 2. Marco de trabajo para la gestión del riesgo:* el diseño y la implantación de la gestión de riesgos dependerá de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, operaciones, procesos operativos, proyectos, servicios, etc.

3. *El proceso de gestión de riesgos:* establece tanto el contexto interno como el externo, donde la entidad busca alcanzar sus objetivos, y también establecer el proceso para la gestión de sus riesgos y su evaluación.

Ilustración No. 2: Relación entre los principios, marco de trabajo, y el proceso de la gestión de riesgos corporativos.



Fuente: Norma Técnica Colombiana – NTC-ISO 31000: Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.

2.1.7 Método Risicar

El Método de Gestión de Riesgos Empresariales “*Método Risicar*” (cualitativo), surge de un estudio propuesto acerca del tema de administración de riesgos desde 1998 por la profesora de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia, Rubí Consuelo Mejía

Quijano. En una entrevista realizada a la profesora, enunció que las ideas que surgieron para el avance del método fueron basadas en los desarrollos de riesgos preliminares (de seguros, de métodos como Análisis de riesgos y vulnerabilidad, y en la entonces norma de riesgos Australiana). También se basaron en la experiencia docente de la profesora, y en la convicción de que necesitaba desarrollar algo muy fácil de usar, pero a la vez muy estructurado e integral que ayudara a cualquier empresa a administrar sus riesgos (de gran tamaño o poco visibles).

En el 2003 contrataron a la Universidad EAFIT para diseñar el Sistema de Control interno para las entidades del Estado Colombiano, hoy Modelo MECI que rige a todo el sector público. En este proyecto la profesora desarrolló el componente de “Administración de Riesgos” y se probó en 21 entidades por toda Colombia, entre alcaldías y gobernaciones. Todavía el método no contaba con un nombre, pero después en el 2005 cuando empezó su primera obra “*Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial*”, decidió llamar al método como “*Risicar*”, el cual ya había probado en muchas empresas de todo tipo y tamaño y era muy bien aceptado, por lo que se propuso mejorarlo. Este Método, fue inicialmente creado para entidades estatales, pero sirve para pequeñas y grandes empresas de todo sector. En Colombia lo aplican las empresas aseguradoras, entidades como clínicas, hospitales, cajas de compensación familiar, bancos, transportadoras, empresas productoras, etc.

En el presente trabajo se ha decidido aplicar el Método Risicar a una empresa que tiene una trayectoria económica de 96 años, y a pesar de ese tiempo es una empresa pequeña debido a que en la ciudad de origen se la considera tradicional y parte de la cultura para sus clientes y directores. Esta empresa fue la elegida para la aplicación de este método ya que es tiempo de indagar más a fondo los peligros que se dan (los cuales han sido tratados de una manera habitual y sin técnica), y enseñar a su personal el correcto uso y tratamiento de un riesgo en sus macroprocesos y procesos, para que el futuro estos no sean tan severos de resolver. Gracias a que este método permite la elaboración integral y organizada de tablas y gráficos, se puede ver la información actualizada y real de la situación de riesgos de la empresa y la manera de controlarlos.

2.1.7.1 Descripción del Método

Durante la fase de identificación de riesgos (con la cual se empieza la aplicación del método), se realiza un análisis de contexto, que servirá para establecer las circunstancias en las que la empresa se encuentra (referente a los riesgos). En este análisis se consideran los siguientes: a) Análisis de Contexto Interno: donde se seleccionan y se estudian las definiciones organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos, planes, estructura, recursos humanos, financieros, etc.); esta la información sirve de base para definir los aspectos más significativos que puedan generar riesgos a la estructura de la empresa. b) Análisis de Contexto Externo (entorno): donde se adquiere información sobre los grupos de interés relacionados con la empresa (variables como política, económica, social, ambiental, etc.), para determinar como el entorno influye sobre la empresa y que riesgos puede traer.

Seguidamente de los análisis de contextos anteriores, se establece el nivel para desarrollar la identificación de los riesgos. Estos niveles son los siguientes: a) Nivel Estratégico: donde se identifican los riesgos que pueden afectar la misión de la empresa y sus objetivos estratégicos. El análisis de identificación se desarrolla en los *Macroprocesos*; son las áreas definidas en la estructura organizacional de la empresa en las cuales se desarrollan los procesos (actividades ordinarias) y permiten su funcionamiento. b) Nivel Operativo: donde se identifican los riesgos que se presentan en los *Procesos*; son las actividades ordinarias que se desarrollan para que se cumplan los objetivos de los Macroprocesos, y por tanto los objetivos de la entidad.

2.1.7.2 Ventajas y Desventajas del Método

Algunas ventajas que en este método se encuentran son:

- Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, ya sean grandes, pequeñas, privadas, públicas, etc.
- Su enfoque por procesos permite administrar los riesgos en forma integral.

- Se asigna responsabilidad en la gestión de los riesgos, tanto para el nivel operativo como para el directivo.
- Permite la creación de cultura de manejo de los riesgos (capacitación continua), suministro de herramientas, conocimiento y responsabilidad para cada empleado sobre la situación de la entidad.

Así como las ventajas permitirán que el trabajo sea más concreto y rápido, también se puede mencionar algunas desventajas del método que también ayudarán a enfocar la aplicación del método bajo reglas específicas, y no descuidar ciertos aspectos:

- Lo primero es que si no se tiene una buena fundamentación sobre el método (estudio del mismo y práctica en su manejo), las personas suelen confundir los riesgos con las causas y a veces con los agentes y los efectos; pero si se estudia bien y se aplica con la práctica se aprende mucho del método.
- Otra desventaja no es del método sino de quien lo aplique; consiste en que no se potencializa su uso si lo aplican personas no conocedores del proceso donde se analizan los riesgos, porque no se obtiene la mejor información de los procesos y se desaprovecha el compromiso que sus responsables adquieren al aplicarlo.

2.1.7.3 Etapas

2.1.7.3.1 Identificación de los riesgos

Para abordar con la aplicación del método Risicar, se establecen varios aspectos relacionados con la identificación de los riesgos. Para establecer los riesgos, se parte de definir el objetivo del Macroprocesos; esto garantiza que los riesgos identificados correspondan solo a ese Macroprocesos, Proceso, Actividad sobre el cual se está trabajando, y no se desvíe hacia riesgos de otras áreas. Al plantear el objetivo, claramente en cada palabra del mismo se puede identificar algunos riesgos, ya que expresan características de los procesos que pueden verse afectados. El nivel directivo deberá crear, aprobar y actualizar un *Glosario de Riesgos* (Anexo 2), en el cual se encuentren los más relevantes y su significado.

Una vez establecido el objetivo, se estructura una tabla en la cual vamos a colocar el nombre del Macroprocesos, el Proceso y su objetivo. Después se coloca en columnas; 1) Nombre del riesgo: donde se escribe el nombre designado según el Glosario de Riesgos, y poder identificar su relevancia (la cantidad de riesgos a definir dependerá de la profundidad del estudio a realizar). 2) Descripción del riesgo: se describe en que consiste cada uno, según la manera en la que pueda presentarse. Esto permite apreciar las fallas de control que pudieran darse en la empresa y las soluciones que se deben implementar para impedir su ocurrencia. 3) Identificación de los Agente Generadores: son las personas, cosas, acciones, o circunstancias relacionadas con el proceso que originan un riesgo; se clasifican en Personas (cargo de empleados, clientes), Materiales (insumos para el desarrollo del producto), Equipos (herramientas para desarrollar tareas), Instalaciones (estructura física) y Entorno (ambiente o situaciones externas).

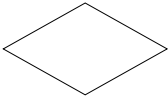
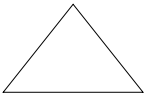
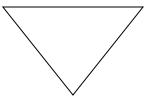
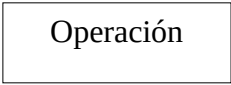
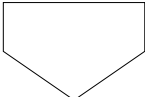
Siguiendo con el esquema, a continuación se coloca: 4) Identificación de Causas: estas están relacionadas con los agentes generadores. Las causas son el motivo o las circunstancias por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo; estas incrementan la frecuencia del riesgo, y para su manejo (disminuirlas o eliminarlas) se establecen políticas y controles. (Palabras claves para definir las causas: falta de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc.). Por último se sitúa la 5) Identificación de Efectos: estos representan las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos trae a la empresa. Afectan a los recursos primordiales de la empresa (personas, bienes materiales, intangibles). Los efectos más notables son las pérdidas económicas, pérdida de información, de bienes, de mercado, daño al ambiente, deterioro de la imagen. Estos deben verse como un todo sobre la empresa, no solo sobre el proceso analizado; así se logra un análisis y manejo integral de los riesgos.

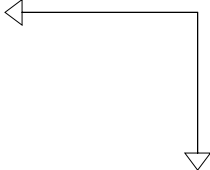
2.1.7.3.1.1 Gráfica de flujo de proceso (flujograma)

Antes de empezar con la identificación de los riesgos como tal, se debe desarrollar un listado de las actividades que ayuden a expresar la forma de llevar a cabo los procesos y los pasos a seguir, esta lista se la conoce como *Matriz de Procesos y Actividades*. Así

mismo, para que los pasos que cada proceso debe completar para cumplir sus objetivos, se plantea unos gráficos que, mediante conectores y símbolos, se logra clarificar como funciona cada proceso, según la continuación de cada actividad. A estos gráficos se los conoce como Gráfica de flujo de proceso, o Flujograma. A partir de esta herramienta de identificación, podemos detectar, de una manera más gráfica, los posibles riesgos que sujeta cada proceso.

Cuadro No. 4: Herramienta de identificación de riesgos: Gráfica de flujo de procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica la dependencia que lleva a cabo la actividad inicial.
	Representa la preparación de un documento en original.
	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias (por cada copia se utiliza un icono numerado).
	Representa la toma de decisiones.
	Identifica el archivo definitivo de un documento.
	Identifica el archivo temporal de un documento.
	Representa una operación.
	Conector de páginas. El total de páginas se registra en la parte inferior derecha y el número correspondiente.
	Conector interno. Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del flujograma.

	Indica el sentido de la información. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos, y con ello se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias.
	Representa el final del proceso

Fuente: Mejía Quijano, 2006

2.1.7.3.2 Calificación de los riesgos

Una vez identificados los riesgos en los procesos de la entidad, se continúa con la Calificación de los mismos, en donde se pondera cada uno de ellos para determinar su complejidad. “Al riesgo se lo califica multiplicando las variables Frecuencia e Impacto; en donde la Frecuencia es la medida estadística del número de veces que se presenta una amenaza en un período de tiempo” (Mejía Quijano, 2006), y para poderla determinar, se desarrolla una tabla que deberá contener valores en forma lineal, esto permite asignar un peso más representativo a los valores del impacto, la frecuencia detallada según su valor, y una descripción de las veces que ocurre el riesgo. La frecuencia puede ir por periodos hasta en 10 años (pequeñas entidades) o hasta en 50 años (grandes entidades).

Cuadro No. 5: Ejemplo Calificación de Frecuencia, Risicar

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	1 vez al mes
2	Media	2 a 5 veces al mes
3	Alta	6 a 15 veces al mes
4	Muy Alta	Más de 15 veces al mes

Fuente: Mejía Quijano, 2006

“Por otra parte, el Impacto (Gravedad o Severidad) es la magnitud de los efectos de la materialización de un riesgo” (Mejía Quijano, 2006); para determinar el impacto de los riesgos se elabora una tabla que contiene valores en forma geométrica para dar mayor

valor a cada nivel subsiguiente en la tabla, el impacto detallado según su valor, y la descripción, la cual la empresa deberá calificar según los siguientes aspectos: económico monetario, operacional (tiempo, horas, días), y cumplimiento de objetivos (porcentaje), imagen (número de personas). Para calificar el riesgo, primero se ve en la tabla de frecuencia el número de veces que este pudiera presentarse, luego se ve en la tabla de impacto que aspectos afectan a la empresa con la ocurrencia del riesgo (se escoge solo una descripción en función al riesgo); se multiplican ambos valores y se obtiene un valor de calificación.

Cuadro No. 6: Ejemplo Calificación de Impacto, Risicar

Valor	Impacto	Descripción en Términos Económicos	Descripción en Términos Operacionales
5	Leve	Pérdidas hasta \$10,000	Se interrumpe la operación menos de 4 horas
10	Moderado	Pérdidas entre \$10,001 y \$20,000	Se interrumpe la operación entre 5 horas a 1 día
20	Severo	Pérdidas entre \$20,001 y \$30,000	Se interrumpe la operación entre 2 a 10 días
40	Catastrófico	Pérdidas más de \$30,000	Se interrumpe la operación más de 10 días

Fuente: Mejía Quijano, 2006

2.1.7.3.3 Evaluación de cada riesgo

Continuando con la aplicación del método Risicar, ya se ha identificado y calificado los riesgos según sus variables, ahora se va a realizar la evaluación de los mismos de acuerdo a ciertos criterios que se determinan en cada empresa. Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos identificados, se los situará en la zona que corresponda, tanto si el riesgo es: 1. Aceptable, 2. Tolerable, 3. Grave, o 4. Inaceptable. Para delimitar la zona de cada riesgo, se plantea la Matriz de Evaluación del Riesgo que contiene dos variables ya conocidas, la frecuencia (se ubica en filas) y el impacto (se ubica en columnas).

Para desarrollar esta matriz, comenzamos multiplicando los valores de frecuencia por los de impacto y así hasta completar la tabla con valores que nos ayudarán a verificar, según su valor, la zona en la que se deben ubicar los riesgos. En el Cuadro No. 8 se puede observar la clasificación de: “A” para aceptables, con color verde (no representa peligro para la empresa y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo), “B” para tolerables, con color amarillo (medidas a mediano plazo), “C” para graves, con color naranja (medidas a corto plazo), y “D” para inaceptables, con color rojo (la situación es peligrosa y las medidas deben tomarse inmediatamente por el tamaño y gravedad de las pérdidas).

Cuadro No. 7: Ejemplo Matriz de Evaluación del Riesgo, Risicar

FRECUENCIA									
4	Muy Alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	
		IMPACTO							

Fuente: Mejía Quijano, 2006

2.1.7.3.4 Propuesta de las medidas de tratamiento

Culminada la evaluación, se prosigue a decidir las medidas con las cuales se van a manejar los riesgos, de acuerdo al tamaño y políticas de la organización, y a la tolerancia a los mismos. Las medidas de tratamiento se clasifican en dos grupos: 1. Las medidas de control de los riesgos (evitar, prevenir y proteger); y 2. La financiación de las pérdidas generadas por los riesgos (aceptar, transferir y retener). Según la profesora Rubí Consuelo Mejía Quijano (2006), existen varias clasificaciones de las medidas de tratamiento disponibles, donde la autora expresa de manera detallada cuáles son los más relevantes para el caso y como se los debe aplicar de acuerdo a los riesgos que existan.

Cuadro No. 8: Clasificación detallada de las Medidas de Control de los Riesgos

1. MEDIDAS DE CONTROL DE LOS RIESGOS
1.1 EVITAR: Se debe eliminar la probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto, esto requiere eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar los recursos amenazados; se puede evitar el riesgo de dos maneras: <i>No hacer:</i> que en todo plan de mercadeo, de nuevos productos, se debe hacer el análisis de factibilidades y también análisis del riesgo; el resultado puede tomar la decisión de no ser viable y no hacer el plan, y <i>Dejar de hacer:</i> como que en los casos en los que se ejerce la actividad básica de la empresa no es seguro, se debe interrumpir el contrato. Otra forma de evitar es la reubicación del negocio a un sitio que no genere riesgo. Evitar o eliminar el riesgo se da en casos extremos, en los que el beneficio es mayor que su costo y cuando las medidas de tratamiento son insuficientes.
1.2 PREVENIR: La prevención es anticipación; para prevenir hay que tratar de ver los eventos que puedan suceder, y establecer políticas, normas, controles y procedimientos para que el evento no ocurra. Para ello se plantean algunas <i>Formas de Prevención</i> como: - <i>Inspecciones y pruebas de seguridad:</i> se lo puede hacer a través de una inspección rutinaria, pruebas minuciosas de seguridad para detectar problemas y ayudar a disminuir la probabilidad de ocurrencia. - <i>Entrenamiento:</i> proporciona a los empleados los conocimientos generales y particulares sobre la labor a desempeñar; un adecuado programa de entrenamiento se basa en el conocimiento de procedimientos estandarizados. - <i>Inversión en información:</i> invertir en obtener la información suficiente para mejorar las predicciones como las investigaciones de mercado, pronósticos, etc., que permiten anticiparse y tomar decisiones para evitar pérdidas inesperadas. - <i>Diversificación:</i> las empresas pueden diversificar sus operaciones al invertir en otras empresas cuyos flujos de caja no estén relacionados, o adoptar nuevos proyectos en sectores diferentes que permitan disminuir el riesgo.

- *Disminución del nivel de exposición:* cuando la actividad que genera el riesgo se la hace con frecuencia es posible disminuir su probabilidad si se reduce el nivel de actividad.
- *Segregación o dispersión:* la segregación consiste en distribuir las funciones entre diferentes personas para disminuir la probabilidad de ocurrencia (evitar la concentración de actividades para una sola persona). La dispersión consiste en disolver una instalación riesgosa en varias menores para evitar que un riesgo afecte todas a la vez.
- *Mantenimiento preventivo:* permite establecer deficiencias que pueden poner en peligro la vida de los empleados o deteriorar los productos. El mantenimiento da confiabilidad, conserva las cosas y previene la interrupción.
- *Medicina preventiva:* se realizan exámenes médicos para admisión, se busca ubicar a los trabajadores en los puestos para que son aptos, para prevenir enfermedades profesionales y accidentes de trabajo
- *Políticas de seguridad:* establecer un grupo de normas de seguridad que se difundan en la organización, las cuales deben aplicarse y cumplirse rigurosamente; se debe capacitar a los empleados sobre la importancia de las normas y la inculcar responsabilidad sobre todos los niveles.

1.3 PROTEGER O MITIGAR: La protección es la acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo; así mismo se deben establecer políticas, normas y controles que ayuden a disminuir el impacto negativo. En cuanto a la manera de proteger, existen varias formas como la Protección Activa (necesita de la actuación humana) y la Protección Pasiva (sin necesidad de actuación humana).

- *Sistemas automáticos de protección:* Sensores, detectores en caso de incendio, equipos en vehículos como las bolsas inflables, sistemas de alimentación de energía eléctrica en caso de fallas en la electricidad, etc.
- *Equipo de protección personal:* para proteger a los trabajadores de accidentes o enfermedades. Algunos son: cascos, gafas, delantales, máscaras, guantes, calzado, auriculares, cinturones, etc.

- *Plan de emergencia*: se elabora con el fin de preparar a la empresa para actuar en un momento de crisis, para que las pérdidas no sean intratables. Algunos son: elaborar un inventario de recursos, identificar zonas cercanas a la empresa que sirvan de punto de encuentro, demarcación de vías de acceso a la empresa, enlistar entidades de auxilio y sus datos completos, asignar personas que coordinen las operaciones en caso de emergencia, ilustración de sistemas de alerta y alarma, etc.
- *Plan de contingencia*: se definen las acciones que emprenderá la compañía para controlar la situación que afecta su operación y reducir los efectos negativos que se puedan originar. Algunos son: identificar la prioridad de los procesos críticos de la empresa, identificar recursos requeridos, establecer tiempo máximo que se pueda operar, etc.
- *Otras medidas*: sistemas de soporte redundante (sistemas computarizados), convenios o acuerdos mutuos con empresas, copias de seguridad, adecuado manejo de comunicaciones, etc.

Fuente: Mejía Quijano, 2006

*Cuadro No. 9: Clasificación detallada de las Medidas de Financiación de las Pérdidas
Generadas por los Riesgos*

MEDIDAS DE FINANCIACIÓN DE LAS PÉRDIDAS GENERADAS POR LOS RIESGOS
2.1 ACEPTAR: En la evaluación del riesgo, cuando la frecuencia y el impacto del mismo son bajos para la empresa, da como resultado un riesgo sin poco significativo para la estabilidad de la empresa; por lo que no se requiere medidas de tratamiento adicionales de prevención o protección del riesgo analizado, ya que cuando se acepta el riesgo, las pérdidas son cubiertas por la empresa y cargadas a sus estados financieros. Los riesgos también se pueden aceptar por desconocimiento o error en su identificación, pero nunca aceptar sin una justificación. 2.2 TRASFERIR: Al transferir el riesgo, se involucra a un tercero en el manejo del mismo, el cual puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas o puede responsabilizarse de las medidas de control (la forma más común es a través de un

contrato de seguros). En todos los casos de riesgos transferidos deben también ser prevenido y la empresa debe prepararse en caso de que ocurran. También existen otras formas de transferencia como:

- *Transferencia a través de cláusulas en los contratos:* en los contratos pueden estipularse cláusulas que permitan transferir algunos riesgos, como la exoneración de responsabilidad (exonera a la empresa de la responsabilidad sobre los riesgos generados en la operación), limitación y ampliación de la responsabilidad a un tercero (el límite de responsabilidad se da hasta en un monto de dinero con el cual debe responder el tercero, y en la ampliación se definen los pagos adicionales por consecuencias mayores).

- *Transferencia a través de contrato de seguros:* al transferir el riesgo vía contrato el mismo no se está reduciendo, sino que las pérdidas son asumidas por la aseguradora. En este tipo de transferencia se deben acatar a las opciones que el sector asegurador otorgue. Los riesgos graves o catastróficos deben ser asegurados debido a su gran impacto en la empresa, de lo contrario esta puede no contar con los recursos necesarios para afrontar las pérdidas. Existen seguros obligatorios como el seguro de salud, y hay voluntarios que se adquieren de acuerdo a la empresa; también hay los seguros de vida y otros que no interfieren con la vida, como:

- Seguros personales: cubren todos los riesgos que pueden afectar tanto la existencia o la salud del asegurado.
- Seguros patrimoniales: son seguros de daños que cubren los riesgos patrimoniales causados por la naturaleza, tecnológico, político, social.
- Seguro de transporte: cubre los riesgos que puedan afectar los bienes del asegurado.
- Seguro de automóviles: tienen como objetivo cubrir los daños ocasionados a personas u objetos y los daños del mismo vehículo.
- Seguro de crédito: cubre las pérdidas generadas por el incumplimiento o demora en el pago de ventas a crédito.

- *Transferencia alternativa de riesgos:* pólizas de seguros, titularización de riesgos asegurables mediante bonos, derivados sobre riesgos asegurables como los SWAPS.

2.3 RETENER: Con la retención de un riesgo se toma la decisión de afrontar las consecuencias en forma calculada, previo al diseño de alternativas que faciliten la respuesta ante ellos. Retener no es lo mismo que aceptar el riesgo, la diferencia está en, cuando se acepta no se dispone de medidas para afrontar las pérdidas, y cuando se retiene se establecen formas para afrontar las pérdidas como son las siguientes:

- *Retención a través de la creación de un fondo:* cuando la empresa decide retener algunos riesgos, puede determinar el valor de las pérdidas esperadas y establecer un fondo, cuyo monto se refleja en las cuentas de activos de la compañía, disponible para su uso en el momento que se requiera.
- *Retención a través de la presupuestación del gasto:* se puede asignar un presupuesto anual para cubrir gastos que traen los riesgos retenidos.
- *Retención estructurada en contrato de seguros:* consiste en establecer una mezcla de retención y transferencia del riesgo; cuando el dinero no es suficiente para cubrir los seguros se puede retener una parte de las pérdidas.

Fuente: Mejía Quijano, 2006

Una vez establecido algunos conceptos básicos de las medidas de tratamiento, se establece la Matriz de Respuesta Ante los Riesgos mediante las diferentes opciones de tratamiento: Aceptar el riesgo, Prevenir a la empresa del riesgo, Transferir a un tercero el riesgo, Retener las pérdidas generadas por el riesgo, Eliminar la actividad que genera el riesgo, o Proteger a la entidad en caso de que se materialice. Solo en la zona de aceptabilidad se puede aceptar o asumir el riesgo; cuando el impacto es catastrófico y la frecuencia alta o muy alta, en la zona inaceptable se debe eliminar la actividad que genera el riesgo, y también se debe prevenir cuando la frecuencia es media, alta, o muy alta; se debe proteger la entidad cuando el impacto es moderado, severo o catastrófico; se debe transferir el riesgo cuando se presenta una frecuencia muy baja o media y también se debe proteger; se debe retener cuando el impacto es leve o moderado.

Cuadro No. 10: Ejemplo de Matriz de Respuesta ante los Riesgos, Risicar

Frecuencia	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo grave Pt, T	40 Zona de riesgo inaceptable Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: Mejía Quijano, 2006

2.1.7.3.5 Diseño e Implementación de las medidas de tratamiento

Las acciones propuestas para que la implementación de las medidas sea la adecuada son:

- Diseñar un plan de implementación
- Designar las personas responsables
- Destinar los recursos necesarios

- Establecer los resultados esperados del plan y como se van a medir

Pero, antes de establecer las medidas de tratamiento, primero se debe contar con políticas generales de administración de riesgos que ayuden a organizar y orientar a la entidad para la toma de decisiones; seguido, se deben definir políticas particulares que definan las pautas para la aplicación de dichas medidas; y por último se establecen los controles que concreten las medidas de tratamiento preventivas o protectoras, que permiten reducir riesgos de las actividades. A continuación se explican el diseño de políticas y su función.

2.1.7.3.5.1 Diseño de políticas de administración de riesgos

“Son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en materia de riesgos. Por lo general no demandan actuaciones específicas, ya que su intención es dirigir a todo el personal para que se administren los riesgos en todo los procesos de forma coherente e integral con los propósitos organizacionales y la filosofía de la administración; se centran en el –que- y no en el –como-.” (Mejía Quijano, 2006).

- *POLÍTICAS PARTICULARES (aplicación al Método Risicar)*

Estas políticas son aplicables a los procesos que ejecutan las empresas para cumplir sus propósitos colectivos, que llevan a la política de administración de riesgos más efectiva. Las políticas particulares aplicadas a los riesgos considerados peligrosos, son una forma de responder ante ellos (son una medida para su tratamiento). Se busca reducir el riesgo (prevenir o proteger) al actuar sobre el agente generador, las causas y los efectos.

Para una mejor explicación se ilustran los pasos siguientes:

1. El grupo directivo analiza la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.
2. Analizan los riesgos más importantes que pueden afectar al direccionamiento estratégico de la empresa.
3. Analizan el nombre del riesgo, su descripción, sus agentes generadores, sus causas y sus efectos.

4. Una vez analizados, se enlistan tanto riesgos como procesos para ponderarlos de acuerdo al nivel de peligrosidad (riesgos), y nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos e importancia en la empresa (procesos). (La suma total de ambos debe ser 100%).

5. Seguidamente se realiza la *Matriz de Priorización de Riesgos y Procesos*, donde se obtiene una ponderación para cada riesgo y proceso para saber cuál proceso es más riesgoso y que riesgo es más peligroso. (se multiplica la calificación de cada riesgo por el porcentaje del proceso y por el porcentaje del riesgo; luego se suman las ponderaciones).

2.1.7.3.5.2 Diseño de Controles

La palabra control proviene del término en francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema. Es toda medida diseñada para detectar y/o reducir un riesgo. La profesora Rubí Consuelo Mejía (2006) propone varias definiciones para entender mejor el control:

- *Control como medida*: incluye mecanismos desde dar armas a un celador hasta entrenamiento de un puesto de trabajo, desarrollo de planes de emergencia, instalaciones de rejas, supervisiones, etc.
- *Necesidad de detectar el riesgo*: un riesgo puede materializarse, y por no conocerlo, la empresa puede verse afectada y no actuar a tiempo; es por eso que es importante que el control permita la detección temprana de eventos que puedan perjudicar los intereses de la organización.
- *Necesidad de reducirlo*: los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos (prevenir o proteger) que permiten reducir los riesgos porque actúan sobre su frecuencia e impacto. Con la *prevención* se actúa sobre las *causas* de los riesgos y se disminuye la frecuencia, y con la *protección* se influye sobre los *efectos* de los riesgos, y disminuye su impacto.

2.1.7.3.5.2.1 Tipos de Controles

Según varios autores, los orígenes más comunes en la clasificación de los controles proviene de la Auditoria de Sistemas, donde se clasifican los controles de acuerdo a la forma de aplicarlos, su exigencia, el ámbito de aplicación y el momento en que actúan. A continuación se mencionan algunos tipos o clasificación de controles con su explicación, que ayudará a aplicarlos cuando sean necesarios:

- **Controles Manuales:** son realizados por las personas responsables de los procesos en los cuales están inmersos los controles y/o por las que ejercen los controles desde otros procesos (supervisión en la ejecución de un proceso, revisión de documentos).
- **Controles Automatizados:** son procedimientos programados en el computador o software de aplicación diseñados para prevenir, detectar o corregir irregularidades; cada vez son más utilizados debido a su facilidad de aplicación, consistencia, exactitud y efectividad.
- **Controles Discrecionales:** pueden ser olvidados por sus responsables; son manuales, flexibles, y se necesitan del criterio de las personas (revisión de visitantes, documentos de identificación al ingreso, etc.).
- **Controles No Discrecionales:** no pueden ser omitidos bajo ninguna circunstancia; son automatizados y cumplen parámetros establecidos en el sistema, se utilizan en medidas de seguridad para el manejo de gran cantidad de información (contraseñas para cajeros, claves, redes de datos, etc.).
- **Controles Obligatorios:** son establecidos en las normas emitidas por las autoridades o entidades externas para vigilar y regular las empresas; se puede sancionar si no se cumplen, por lo que se realiza un monitoreo constante sobre su aplicación.
- **Controles Voluntarios:** su diseño y operación no está condicionado a ninguna norma o ley, su existencia depende de la empresa, de la experiencia, y de la necesidad de ejecutar controles que ayuden al manejo de riesgos propios (arqueo de caja, conciliación bancaria, cartas de referencia, etc.).

- **Controles de Aplicación:** son específicos para cada aplicación (definición y objetivo claros), principalmente para los datos; dependen de la naturaleza y las reglas de las operaciones del negocio.
- **Controles Generales:** se diseñan en el ambiente en el que operan otros controles, y se establecen dentro del ambiente de sistemas; ayudan en la efectividad de los controles de aplicación (antivirus en redes de datos, otros que abarcan la totalidad de la empresa, etc.).
- **Controles Preventivos:** actúan sobre la causa de los riesgos y sus agentes generadores; para disminuir la probabilidad de ocurrencia se debe invertir en su constante mantenimiento ya que pueden perder su efectividad (capacitaciones), (primera barrera de seguridad para reducir el riesgo).
- **Controles Detectivos:** Sirven para supervisar la ejecución del proceso y en algunas ocasiones se usan para verificar la eficacia de los controles preventivos, como auditorías (segunda barrera de seguridad para detectar, registrar, e informar los eventos negativos).
- **Controles de protección:** neutralizan o disminuyen el efecto inmediato del riesgo, con el fin de evitar mayores pérdidas materiales, humanas, económicas o de imagen. Estos pueden ser activos (requieren de la actuación del personal como los planes de emergencia, equipo de protección personal), o pasivos (no necesita de la acción humana sino que son automáticos). Su costo es mayor que los de prevención.
- **Controles Correctivos:** corrigen las desviaciones y previenen su ocurrencia, toman las acciones necesarias cuando ya ha ocurrido el riesgo y mejoran los demás controles, (elaboración de procedimientos para la corrección de errores automáticos en registros de transacciones contables).

2.1.7.3.5.2.2 Diseño de controles (aplicación al Método Risicar)

Cuadro No. 11: Pasos a seguir en el diseño de controles en el Método Risicar

DISEÑO DE CONTROLES	
El diseño de controles es un compromiso tanto del líder del proceso como de su grupo de trabajo. Requiere tiempo, dedicación, entrenamiento, recursos y apoyo por parte de la dirección para que se pueda realizar de forma efectiva.	
ETAPAS	EXPLICACIÓN
1) Definición del proceso para el cual se diseñan los controles.	Se establece de acuerdo con el análisis presentado para el diseño de políticas particulares, donde se definen los Macroprocesos más riesgosos y se utiliza la misma metodología para establecer los procesos riesgosos (iniciar con los procesos, los controles diseñados, logran un mayor impacto).
2) Conformación del grupo de trabajo.	El grupo de trabajo se determina con las personas claves del proceso: su líder y algunos miembros de otros procesos que tengan relación con el proceso analizado. Se necesita de conocimiento y experiencia de los responsables.
3) Capacitación en el tema de riesgos y controles.	Permite aclarar conceptos, diferenciar los elementos clave de la administración de riesgos, motivar a las personas para desarrollar habilidades para identificar, calificar y diseñar controles para los riesgos.
4) Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades.	Definir el objetivo del proceso en el diseño de controles porque permite orientar la identificación de los riesgos; y definir las actividades del proceso que proporciona un análisis más preciso del mismo (matriz de procesos y actividades).
5) Identificación de riesgos por actividad.	Para realizar la identificación se puede recurrir a la experiencia de los integrantes del grupo, a la información disponible sobre riesgos ocurridos en procesos similares, a la historia de la organización y sus registros en riesgos, a la opinión de expertos, al análisis interno y externo, etc.

6) Calificación de riesgos	Se utilizan los niveles definidos por la alta dirección para valorar el impacto y la frecuencia de cada riesgo. La calificación debe resultar del análisis de las dos variables, teniendo en cuenta las medidas de control que operan en la empresa para manejar los riesgos calificados.
7) Evaluación de riesgos	Los riesgos se evalúan de acuerdo con su ubicación en la matriz de evaluación. Para los riesgos aceptables no se necesitan medidas de tratamiento, pero para los demás se deben diseñar controles.
8) Definición de las medidas de tratamiento	Se utiliza la “Matriz de respuesta antes los Riesgos”, para determinar qué medida se debe aplicar para el manejo de los riesgos.
9) Identificación y análisis de controles existentes.	Para los riesgos evaluados, que requieran tomar medidas de prevención y protección, se realiza este análisis; consiste en determinar cuál es el control, a qué tipo de medida corresponde (PV o PT), y que tan eficaz ha sido para reducir el riesgo.
10) Diseño de nuevos controles.	El diseño se inicia por los riesgos inaceptables, luego por los graves y finalmente por los tolerables. Cuando la calificación es grave o inaceptable se hace el diseño de controles; cuando es tolerable no se efectúan controles adicionales. Los controles Preventivos actúan sobre las causas de los riesgos y los agentes generadores; los Detectivos establecen la ocurrencia del riesgo; los de Protección actúan tan pronto se materializa el riesgo para disminuir sus efectos; y, los correctivos se dan una vez se ha recuperado la estabilidad afectada por la ocurrencia del riesgo.
11) Análisis de la efectividad de los nuevos controles.	Una vez definidos los controles, se calcula su efectividad, se establece su contribución a la disminución del riesgo (su eficacia), con el uso adecuado de los recursos (su eficiencia).
- Eficacia: se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo al implantar los controles.	

- **Eficiencia:** se analizan los recursos a invertir en su aplicación y se compara su costo con los beneficios que se obtienen por su funcionamiento. Se tienen en cuenta costos directos e indirectos (adquisición, instalación, operación, mantenimiento), el mecanismo del control en el mercado, la facilidad de implementarlo, etc.
- **Efectividad de los controles:** se determina calificando la eficiencia y la eficacia en forma cualitativa (cuadro No. 12.1).

Cuadro No. 11.1: Efectividad de los Controles

EFICACIA

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

Fuente: Mejía Quijano, 2006

Si el resultado de la efectividad de los controles da una calificación:

- *Baja o muy baja:* deben replantarse o proponer otros controles que sean más efectivos.
- *Media:* se propone realizar un estudio más profundo de costos para ver si es conveniente implementar el control.
- *Altas o muy altas:* los controles propuestos se implementan, porque pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo.

Fuente: Mejía Quijano, 2006

2.1.7.3.6 Monitoreo de los Riesgos a través de indicadores(aplicación al Método Risicar)

Para monitorear el comportamiento de los riesgos en los procesos y determinar qué tan efectivas han sido las medidas de tratamiento, se utilizan los *indicadores de riesgo*, los cuales se sirven para medir los resultados en un periodo determinado. “Los indicadores de riesgo son variables cualitativas o cuantitativas de seguimiento, que muestran el

comportamiento de los riesgos relevantes y algunos hechos relacionados con ellos”. (Mejía Quijano, 2006). Deben cumplir con ciertas características como: ser comprensibles (fácil entendimiento e interpretación), ser mensurables (poder cuantificarlos y evaluarlos), ser controlables (poder actuar sobre ellos), ser adecuados en número y acordes con las necesidades del proceso, y ser oportunos (subministren información a tiempo).

2.1.7.3.6.1 Tipos de Indicadores de Riesgos

- **Indicador de Frecuencia del Riesgo:** sirve para conocer el número de veces que se presenta un riesgo en un proceso en un periodo de tiempo. Se registra, siempre que se materializa un riesgo, anotando la fecha en la cual ocurre y se hace la sumatoria (frecuencia).
- **Indicadores de Impacto de Riesgo:** permite visualizar el tamaño de las pérdidas materiales o no, que adquiere la empresa cuando sucede un evento negativo. Se registra, siempre que se materialice el riesgo, colocando la pérdida ocasionada (pérdidas monetarias: \$ moneda en uso, pérdidas en cantidades: número de horas de interrupción, pérdida o disminución del mercado: % porcentaje).
- **Indicadores de Causas y Agentes Generadores:** es necesario registrar la ocurrencia de las causas que permitan encontrar las razones de la materialización del riesgo, y los agentes que lo generan.

2.1.7.3.6.2 Diseño de los Indicadores de Riesgo

Para definir un indicador de riesgo, se parte del diseño de controles (cuadro No. 12: Pasos a seguir en el diseño de controles en el Método Risicar), en los que se define el proceso, su objetivo, sus actividades, y se identifican los riesgos y su descripción, agentes, causas, efectos, calificación, evaluación, entre otros. Una vez completa la información anterior, se verifican los riesgos *Graves* y los riesgos *Inaceptables*, ya que a estos se les aplican los indicadores.

Cuadro No. 12: Estructura de los indicadores de riesgo

Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Meta	Regularidad	Resultado	Responsable

Fuente: Mejía Quijano, 2006

Explicación de la estructura de los indicadores de riesgo:

1. *Riesgo*: nombre del riesgo, de acuerdo a los elegidos durante la aplicación del método.
2. *Nombre del indicador*: se establece un título del indicador que represente una característica relacionada con el tipo de indicador. Debe incluir las palabras cantidad, tasa, porción, porcentaje, etc., que refleje la actuación de los riesgos.
3. *Tipo de indicador*: determina si el indicador es de frecuencia, de impacto, o a las causas o agentes generadores.
4. *Fórmula*: se realiza el cálculo para obtener el indicador. La fórmula señala unidades de medida en relación con los riesgos (sumatoria, división, etc.).
5. *Meta (cuantitativa)*: es un valor óptimo establecido, de acuerdo con el plan determinado al evaluar los riesgos que señalan un comportamiento esperado.
6. *Regularidad*: señala la frecuencia con la cual se debe realizar la medición del riesgo a través del indicador (diaria, semanal, mensual, semestral, anual, etc.).
7. *Resultado*: sirve como base del monitoreo de riesgos, al ser comparado con la meta establecida.
8. *Responsable*: indica la persona a quien corresponde realizar la medición del riesgo y responder por el desempeño del indicador.

2.1.7.3.7 Elaboración de Mapas de Riesgos

Por último, y como parte esencial de la aplicación del Método de Gestión de Riesgos Corporativos “*Risicar*”, se elaboran los Mapas de Riesgos que, originalmente su uso proviene en los departamentos de policía, donde se señalaba sobre un mapa las áreas de mayor debilidad. Dentro del ámbito administrativo se considera una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo (se utilizan tablas de datos, de calificación, evaluación, controles, etc.).

Estos mapas permiten un mejor entendimiento de los riesgos de la empresa, procesos o proyectos de la misma, al favorecer información en un panorama total de la situación de la empresa. La elaboración de los mapas genera mayor identificación con los objetivos y misión; promueve el trabajo en equipo, mejorando la comunicación de los empleados con sus compañeros y jefes. Entonces, una vez elaborados los mapas, se obtiene un documento que sirve para desarrollar programas de entrenamiento en seguridad y en situaciones de emergencias o de contingencias. Permite también monitorear el desempeño de la organización en la gestión de sus riesgos.

Los mapas de riesgos se establecen en 2 niveles, como se explica en el cuadro No. 13.

Cuadro No. 13: Estructura de los indicadores de riesgo

ESTRATEGICO	OPERATIVO
Se proporciona información útil que permite la definición de políticas particulares para administrar los riesgos más críticos de la empresa.	Se proporciona información útil que permite el diseño de controles, facilita el monitoreo de las medidas de tratamiento definidas, como resultado de estos dos análisis.
<u>Responsables:</u> Comité de riesgos: con el apoyo de los líderes de los procesos.	<u>Responsables:</u> Líderes de los procesos.

Fuente: Mejía Quijano, 2006

En general, la aplicación de estos mapas son un resumen expresado en base de gráficos y tablas, cronológicamente organizadas que permiten visualizar mejor la información de riesgos; es por eso que en el desarrollo de las etapas del método de gestión de riesgos “Risicar”, se los va a ir estructurando dentro de cada etapa en el capítulo tres de este trabajo, para que la información que se ha investigado acerca de los riesgos de la empresa sea expuesta de una manera más clara y gráfica, y se logre un mejor entendimiento de la aplicación del método.

Concluidas las definiciones y términos básicos, necesarios para entender los orígenes de la Administración de los Riesgos en las empresas, y los distintos métodos que se pueden aplicar para darles un respectivo tratamiento, podemos expresar que hay un lenguaje general para entender algunos conceptos de los riesgos, pero también cada método tiene su característica esencial que, dependiendo de la situación y de la entidad en la que se aplique la gestión de riesgos, se deberá analizar profundamente para poder tomar las decisiones correctas y mejorar la gestión de la empresa. En el siguiente capítulo se aplicará el método Risicar a una empresa tradicional pequeña que se ha visto la necesidad de apoyarla en su comienzo por la gestión de los riesgos corporativos.

3. CAPITULO III: APLICACIÓN DEL METODO RISICAR AL MACROPROCESO DE VENTAS, EN LA EMPRESA “SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ. M. C. LTDA.”

En la actividad laboral diaria, toda empresa se enfrenta a constantes cambios y enfrenta distintas condiciones de acuerdo al sector al que pertenece; tales cambios pueden representar grandes oportunidades, pero también convertirse en riesgos; es por eso que las empresas deben alcanzar un equilibrio de sus riesgos para operar, permanecer y crecer de acuerdo a sus objetivos, de tal manera que su ocurrencia no afecte sus recursos humanos, físicos, económicos, tangibles o intangibles. En el presente capítulo de este trabajo se efectuará la aplicación del Método Risicar de Gestión de Riesgos Corporativos; en una empresa pequeña como es “Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.”, esto representa claramente que la pronta identificación de los riesgos que se generan de la actividad económica, pueden llevar a prevenir grandes pérdidas, dando el tratamiento adecuado y visualizando su dimensión para la empresa.

3.1 Organización del Macroproceso de Ventas

Jefe de ventas: El jefe de ventas o comercialización básicamente es el encargado de realizar las siguientes actividades: elaborar pronósticos de ventas de acuerdo a datos históricos, existencia de mercaderías, precios y ofertas de mercado; establecer precios de venta tomando en consideración todos los aspectos y variables del mercado; establecer políticas de descuentos y promociones en concordancia con las circunstancias; realizar publicidad, promoción, difusión de los productos disponibles para la venta; llevar un adecuado control y análisis de las ventas; categorizar, clasificar, registrar a los clientes según las condiciones de cada uno; establecer políticas de crédito y preferencias según la categoría de cada cliente; mantener la permanencia y fidelidad de los clientes.

Auxiliar de ventas: Se encarga de recopilar información relacionada con clientes, vendedores, despachadores, bodega, y reportarla al jefe de ventas. Entre sus funciones está

observar el comportamiento, la capacidad y los conocimientos y las destrezas de los vendedores, despachadores, empacadores. Será quien informe al Jefe de Ventas estos pormenores con la finalidad de promocionar ascensos, mejoras de remuneración, comisiones e incentivos. De la misma manera procederá con los clientes captando impresiones, comentarios, sugerencias y registrándolas en un sistema estadístico. Entendemos que dentro de estas estadísticas también se contemplan los comportamientos comerciales de los clientes.

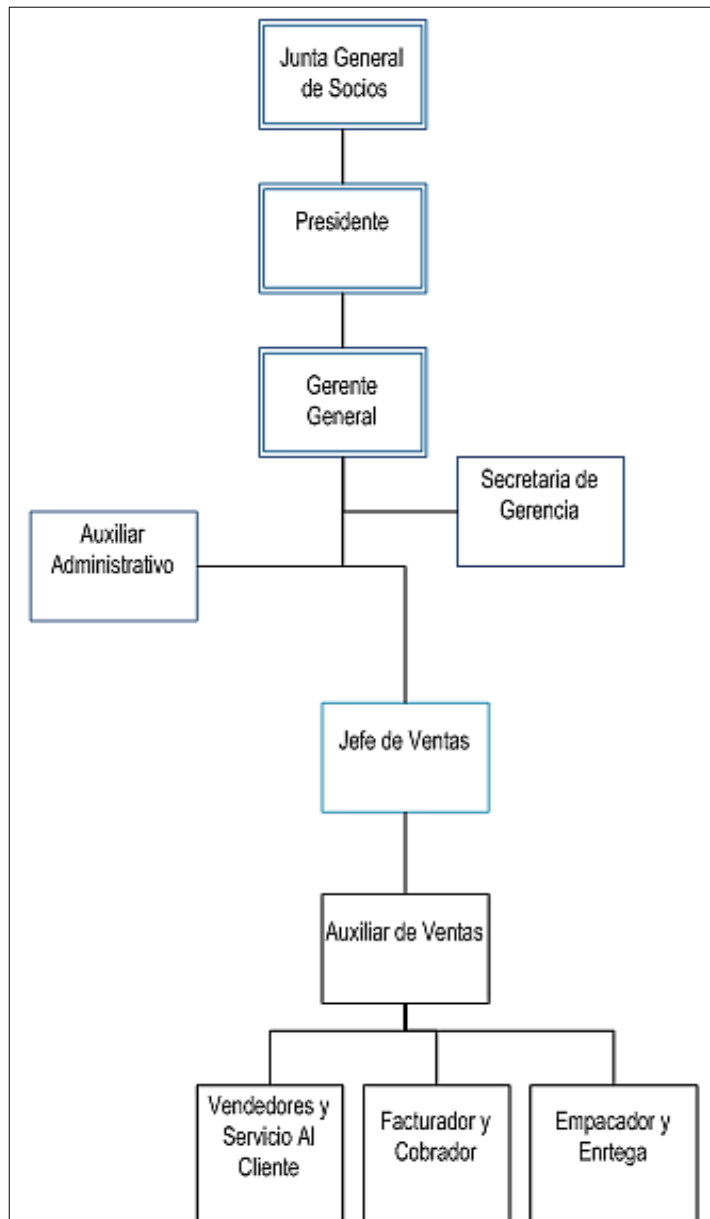
Vendedores y servicio al cliente: La labor del vendedor y de la persona encargada de brindar servicio al cliente inicia desde que una o varias personas, por cualquier razón, se ven interesados, atraídos, motivados o necesitados de acudir a un local (para nuestro caso un local comercial), y que considera que allí pueden ser solucionados su requerimientos. Servir al cliente significa encontrar en el cliente o consumidor la información más completa que permitirá a la empresa optimizar su actividad, dinamizar sus ventas y mantener cautivo al mayor número de posibles compradores. Por tanto, esta área se encarga de aclarar dudas y recibir consultas de los clientes, en cuanto al tipo de producto que se ofrece y a los servicios que se entregan para lograr una mejor atención. También se encarga de recibir reclamos y resolver los problemas conjuntamente con las demás áreas.

Facturador y cajero: se encarga de toda la inscripción de las ventas de manera oficial y legalizada de acuerdo a las leyes vigentes en nuestro país, por tanto, la Factura es un documento público con validez legal tanto para el emisor como el receptor. Este documento debe ser emitido de la manera más oportuna y confiable, tomando en cuenta las políticas internas de descuentos, nivel de precios, número de unidades y promociones de acuerdo a la categorización de clientes.

Empacador y entrega: Su función principal es asegurarse de que las mercaderías sean seleccionadas, verificadas, constatadas y comprobadas, empacadas y entregadas al cliente de una manera acertada de tal modo que el cliente reciba a entera satisfacción todos los artículos comprados. Para el cumplimiento de esta función se encargará de observar con

mucha atención lo descrito en la factura de venta y según el caso proceder con el embalaje apropiado. No es por demás indicar que deberá mantener en disponibilidad todos los elementos e insumos necesarios para este fin. Este es un cargo que también requiere de capacitación, especialización y destreza.

Ilustración No. 3: Estructura del Área de Ventas en la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

3.2 Cadena de Valor

Ilustración No. 4: Cadena de Valor del Área de Ventas en la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

A continuación se enlistan y describen las actividades básicas que, según la cadena de valor, que la empresa SLRM desarrolla. A la vez se hará énfasis en explicar la actividad a la que nos vamos a enfocar que está dentro de las actividades primarias de la compañía “*Marketing y Ventas*”, ya que es la actividad básica dentro de las operaciones que realiza la empresa, y es la actividad que se ha escogido para analizar y aplicar el método de gestión de riesgos “Risicar”.

Actividades Primarias

Logística Interna: Una vez que el departamento de compras e importaciones han concretado una adquisición, las mercaderías se encuentran en tránsito en dirección hacia las bodegas de la empresa. Entendemos por logística interna al proceso que va desde la recepción de mercaderías en bodegas hasta colocarlos en los puntos de exhibición y

ventas. Este proceso inicia su función desde el momento mismo que la mercadería es entregada o descargada en nuestros sitios de almacenaje, requiriendo una debida atención para la verificación y constatación cuantitativa y cualitativa de los productos ingresados. Una vez determinada la exactitud de los productos se procede con el almacenaje, tomando en consideración la naturaleza de cada producto. Cabe mencionar que concluido este primer paso se presentarán reportes de la operación concluida.

Es el departamento de ventas con sus métodos y esfuerzos, los que determinarán si las mercaderías almacenadas deben trasladarse a los puntos de venta; para esto, el proceso de logística interna debe prever cuales son los métodos idóneos para que los productos lleguen al punto de exhibición y ventas. Como todo proceso de la administración este también debe tener una planificación, ejecución y un control, sin descuidar la correspondiente capacitación que requieren las personas encargadas de ejecutarlo.

Operaciones: El área de ventas de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., desarrolla las siguientes operaciones:

Conocimiento del Producto: es muy común que entre los lotes de mercaderías adquiridas para la venta, haya innovaciones en los productos, variaciones de diseño y finalidades o simplemente un producto nuevo. Por tanto la primera acción que realiza el departamento de ventas es conocer las nuevas características y aplicaciones de los productos innovados. Este es un proceso de capacitación en la que deben intervenir todas las personas involucradas en la atención al cliente con la finalidad de lograr un dominio sobre el producto que se va a ofertar.

Determinación del precio de venta: el jefe de ventas solicita al departamento contable el costo de los productos que van a ser ofertados y se procede con la determinación del precio de ventas. En este momento pueden presentarse dos opciones: a) que el precio sea determinado con una simple operación matemática en la que suma costo más utilidad; b) el departamento de ventas en concordancia con el departamento financiero, con el área de marketing y la dirección general determinen un precio que compita en el mercado.

Publicidad y promoción: es muy probable que la mayoría de productos ofertados para la venta no requieran de hacer una gran campaña de promoción y publicidad sino más bien del buen criterio de exhibición. Muchos productos se promocionan por si solos o tienen una campaña nacional e internacional de promoción llevado a cabo por el fabricante; pero, si los productos que nosotros ofertamos necesitan ser promocionados será el área de mercadeo la que determine en común acuerdo con el área de ventas la mejor forma de publicidad.

Atención al público: para toda empresa este es el punto más importante y el que motiva todas las otras operaciones que en ella genera; de la manera como atendamos al cliente dependerá en alto grado el éxito o el fracaso de nuestra compañía.

Por tanto el área de ventas debe cuidar a diario de todas las técnicas, conocimientos, políticas y destrezas encaminadas a dar una apropiada atención al cliente.

Servicio de Post Venta: en el caso específico de nuestra compañía la mayoría de los productos no requieren de un grado especializado de preparación en post venta, pero esto no quiere decir que no hayan productos que si lo requieren y que cada vez se incrementa esta variedad de productos.

Por tanto, el servicio y asesoramiento al cliente en la post venta es una necesidad que debe ser muy bien entendida y atendida por los encargados de la atención al cliente.

Evaluación y Capacitación: el área de ventas deberá hacer permanentemente evaluaciones de la calidad del producto, del precio de venta, de la aceptación del cliente, de los lotes de adquisiciones y de mínimos disponibles para la venta. Así mismo la capacitación constante en cualquier ámbito inherente al proceso de ventas estará dentro de las políticas generales de la empresa.

Logística Externa: la compañía SRLM cuenta con un considerable número de clientes que no son de nuestra localidad y por tanto se requiere colocar los productos en su lugar de residencia o trabajo, o en el punto más cercano a su domicilio; para ello procedemos de la siguiente manera:

Proceso: una vez que el área de ventas nos entrega las mercaderías verificadas, empacadas, y embaladas de manera apropiada se procede a la rotulación con la mayor cantidad de datos posibles (nombre, ciudad, localidad, dirección, etc.), para que al despachar por el medio del transporte elegido por el cliente o sugerido por la empresa se elimine toda posibilidad de confusión o pérdida. Finalmente, una vez obtenida una boleta o guía de transporte se procede a comunicar telefónicamente o por correo electrónico al cliente que sus mercaderías han sido despachadas correctamente.

Para estos efectos la empresa cuenta con los insumos suficientes como rótulos, envases, material de sellado de bultos, dos vehículos, carretas manuales, y del personal debidamente capacitado. En el caso de clientes locales que solicitan que la entrega se haga en su domicilio se procede de la misma manera, con la diferencia de que para esto se utiliza el propio vehículo de transporte. En todos los casos las mercaderías siempre van acompañadas de la factura de compra (sea dentro de un sobre o sea abierta), y de la correspondiente Guía de Remisión.

Marketing y Ventas: el área de marketing o llamado de promoción, publicidad y mercadeo, si bien no está dentro de la estructura formal de la empresa, está íntimamente ligada con el área de ventas, y es entre las dos partes que determinan si la publicidad y difusión es necesaria para un producto y en qué medida. Una vez determinada esta necesidad es de exclusiva decisión del área de marketing elegir el método y el canal de publicidad, difusión o promoción.

Servicios: los servicios que se brindan en su mayoría están relacionados con post-venta, embalaje cuidadoso, despacho prolijo, embarque oportuno, comunicación y seguimiento de mercaderías en tránsito y atención de reclamos; es decir todo aquello que permita que el cliente termine su transacción enteramente satisfecho. La prestación de otros servicios diferentes o complementarios a los anteriores deberá analizarse con cuidado y detenimiento con la finalidad de que se implemente un servicio existente y no sea un gasto inútil para la compañía.

Valor Agregado: dentro de las políticas generales de la empresa está procurar que el cliente siempre encuentre una razón adicional en la adquisición de sus productos; llámese ésta satisfacción, oportunidad para desarrollar una nueva labor, en el caso de los artesanos la innovación, la creatividad, la tradición, etc. Por ejemplo, un artesano que requiere materias primas o insumos para su labor, debe encontrar en nosotros la oportunidad de superación, innovación, y aprendizaje de nuevas técnicas; en el caso de una persona que le gusta las excursiones deberá encontrar una oportunidad de sano esparcimiento, de convivencia con la naturaleza y de convivir momentos familiares. Si un ama de casa requiere de especias, condimentos y utensilios de hogar debe sentirse parte de las tradiciones y costumbres culturales que con tanto anhelo cuida nuestra sociedad.

Utilidades: la principal finalidad de toda empresa sea de producción, comercialización o de servicios es la de obtener rendimientos económicos o utilidades que justifiquen la inversión, los esfuerzos y los gastos inherentes. Esta utilidad debe satisfacer las aspiraciones mínimas de los propietarios y de los trabajadores o empleados en su participación de las mismas. Por tanto los rendimientos diseñados y estimados deben ser cuidadosamente determinados tanto por el área financiera como por la Dirección General.

Actividades secundarias o de apoyo

Infraestructura: Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, la planificación, las finanzas, el control, la gestión óptima de ventas, los servicios y los temas legales. Esta es la estructura básica que debe tener toda empresa, y de esta pueden ramificarse muchas otras sin perder el eje principal como hemos planteado; por ejemplo, la dirección general puede tener muchos auxiliares, el área de finanzas implementará sistemas contables o un área de contabilidad y financiera, el área de ventas diseñará su propia estructura, etc., pero en ningún caso la infraestructura administrativa debe perder este lineamiento general.

Apoyo Administrativo: la dirección general de la compañía no es el único ente administrativo que una empresa tiene, es como su nombre lo indica la Dirección

Administrativa General, y de ella parten todos los procesos administrativos que se aplican en todas las áreas principales o secundarias de una empresa. Por eso es importante que la dirección general se nutra de apoyos administrativos eficientes que mantengan una concordancia efectiva con el lineamiento general. El apoyo administrativo aplicará procesos y métodos de acuerdo a la función que le haya sido delegada, pero siempre y en todo caso estará sujeto a los lineamientos y políticas de la dirección general.

Recursos Humanos: Los procesos administrativos son esenciales en la dirección de una empresa o de un área estratégica de la misma, pero el éxito de su aplicación dependerá de la capacidad de las personas que lo ejecutan; por eso tan importante el diseño de un proceso administrativo como la selección del personal que conforman los recursos o capital humano de la compañía. Como es poco probable que exista una empresa que sea igual a otra también es poco probable de que encontremos personas que conozcan y dominen a plenitud nuestros métodos y procesos, pero sí podemos encontrar personas aptas y capaces de adaptarse con eficiencia a nuestras políticas. Con esto queremos decir que la integración de los recursos humanos también debe seguir un método específico.

Investigación y Desarrollo: Son las actividades que la empresa realiza para mejorar su eficiencia, mediante el conocimiento de las innovaciones de todos los aspectos relacionados con el entorno en el que se desenvuelve la actividad de la empresa; por ejemplo, innovaciones de productos, nuevos proveedores, mejoramiento de calidad de productos, variaciones de orden legal, existencia de nuevos softwares, preferencia de clientes, innovaciones de la competencia, etc.

Adquisiciones: una de las peores situaciones en las que pueda verse involucrada una compañía de comercialización, es que en un momento determinado, uno o varios de sus productos estrellas se agote en su inventario. Es cierto que nadie puede predecir el futuro, pero es cierto también de que la previsión no solo es una virtud sino una responsabilidad y una obligación del área de compras, de ventas, finanzas, control de inventarios y dirección general. El trabajo debe ser coordinado entre todas estas áreas, no solo para

mantener niveles óptimos de existencia de los productos principales, sino de todos los productos que ofrecemos para la venta.

Una muy buena manera de coordinar este tema, es el apoyo que la empresa puede alcanzar de sus proveedores. Los convenios, las alianzas, los compromisos, pactos que se puedan mantener con los proveedores son una buena estrategia que nos ayuda a conseguir nuestra finalidad. No está por demás insistir en que la investigación sobre nuevos proveedores puede llegar a ser muy provechosa.

3.3 Matriz de procesos y actividades

Dentro de todo Macroproceso de una entidad se desarrollan distintas actividades especialmente diseñadas, las cuales forman parte de unos procesos específicos que permiten que funcione correctamente y logre la consecución de su objetivo. En la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M., su Macroproceso de ventas debe cumplir un objetivo funcional e integral, y para esto existen cinco etapas básicas (procesos) que deben consumarse cronológicamente; también de estas etapas se derivan unas actividades ordenadas que deben realizarse de principio a fin sin exceptuar ninguna para que el objetivo sea cumplido a cabalidad. Es ahí donde los riesgos pueden aparecer desapercibidos si no se tiene claramente especificadas las partes esenciales a analizar.

A continuación se presenta la siguiente matriz, donde se aprecia lo anteriormente explicado.

Cuadro No. 14: Matriz de Procesos y Actividades de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MATRIZ DE PROCESOS Y ACTIVIDADES	
MACROPROCESO	Ventas
OBJETIVO	Mantener un poder de negociación con clientes y consumidores, proporcionarles la mercadería necesaria en las mejores condiciones para satisfacer sus necesidades, y que la empresa logre obtener los resultados esperados.
PROCESOS	ACTIVIDADES
1. Generación del pedido por parte del cliente	Nos interesamos en conocer la necesidad del cliente.
	Le presentamos opciones y alternativas.
	Verificar si disponemos del producto pedido por el cliente.
	En el caso que se disponga del producto, se brinda asesoría en productos, beneficios y precios.
	Verificar si el cliente está interesado en los productos, y si los mismos satisfacen su necesidad.
	Si el cliente se ve interesado en comprar, se continúa a la facturación. Si el cliente no está interesado, termina la fase.
2. Elaboración de la factura de venta	Se verifica datos del cliente en el sistema para saber si es nuevo o cliente frecuente.
	Toma de datos de cliente nuevo, o actualización de cliente frecuente.
	Ingresar información del producto al sistema, según el pedido.
	Verificar precio del producto, descuentos y promociones.
	Chequeo, aceptación e impresión del documento de venta.
	Se procede a validar la venta con la firma del cliente y de despachador en la factura.
3. Pago por parte del cliente	Consultar tipo de pago, ya sea este por crédito, depósito o al contado.

	Si el pago es al contado se cobra por caja directamente en mostrador.
	Se procede a dar los cambios respectivos en caso de ser al contado.
	Si el pago es con crédito se ingresa datos en la máquina de tarjetas y elaboran gestiones de confirmación.
	Si el pago es con depósito, se debe dar el número de cuenta y esperar a que el depósito sea realizado.
	Confirmación del depósito por parte del cliente.
4. Distribución y entrega	Dar información sobre condiciones de tiempo para reclamos, devoluciones o cambios.
	Preguntar si el producto desea llevárselo ese momento, o desea que sea embarcado para su lugar de residencia.
	Si el producto se lo lleva al momento, se debe indicar contenidos, accesorios (dado el caso) y su mantención.
	Verificar el buen estado del producto, que esté completo.
	Entrega del producto.
	Si el producto debe ser embarcado, se toman datos de envío.
	Se emite orden de envío y guías de remisión.
	Contacto con empresa de transporte para envío.
	Envío del producto a su destino.
5. Ajustes por servicio post venta	Llamada al cliente, para confirmar llegada de producto.
	El cliente regresa a la empresa con el producto.
	Se verifica factura de venta.
	Si no dispone de la factura, no se puede ayudar.
	Si tiene factura de venta, se atiende las inquietudes del cliente.
	Si es devolución, se verifica el producto con la posibilidad de aceptarlo de vuelta, según las condiciones.

	Si es reclamo, se atiende las inquietudes y se ayuda a resolver el problema.
	Si es cambio, se revisa el producto según se revisó antes de enviar, y se procede al cambio, según condiciones.
	Se elaboran los cambios respectivos en sistema.
	Se cambia la factura de venta, por una actualizada.

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

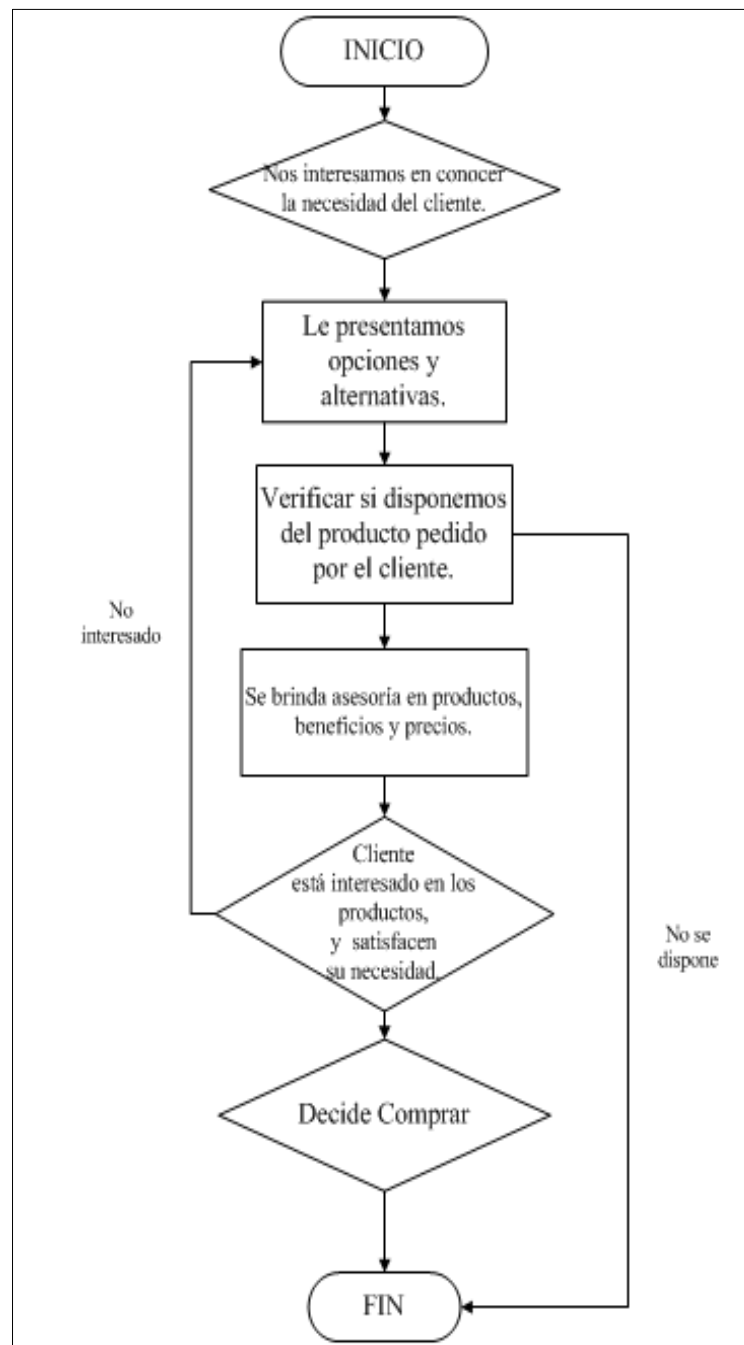
3.3.1 Flujogramas de los procesos del Macroproceso de ventas

Como se apreció, todas estas actividades se deben cumplir de manera cuidadosa para lograr las metas propuestas, pero, a veces se necesita más que solo una matriz para entender la forma de llegar a ese objetivo; es por eso que se visualiza mejor si se dispone de unas gráficos ordenados cronológicamente, basándose esa matriz para demostrarlos distintos procesos y las vinculaciones de cada actividad. Se utilizará figuras y símbolos que expresan lo que cada actividad significa en el Macroproceso, y lo que sus líderes deben hacer para analizarlas.

Además estos flujogramas permiten comprender más a fondo un proceso e identificar las oportunidades para mejorar la situación actual de la entidad, permite también facilitar la comunicación entre las personas, y se logra publicar información importante. Por consiguiente, se han elaborado los flujogramas de cada proceso y de sus actividades de la empresa que se está analizando.

1. Generación del pedido por parte del cliente

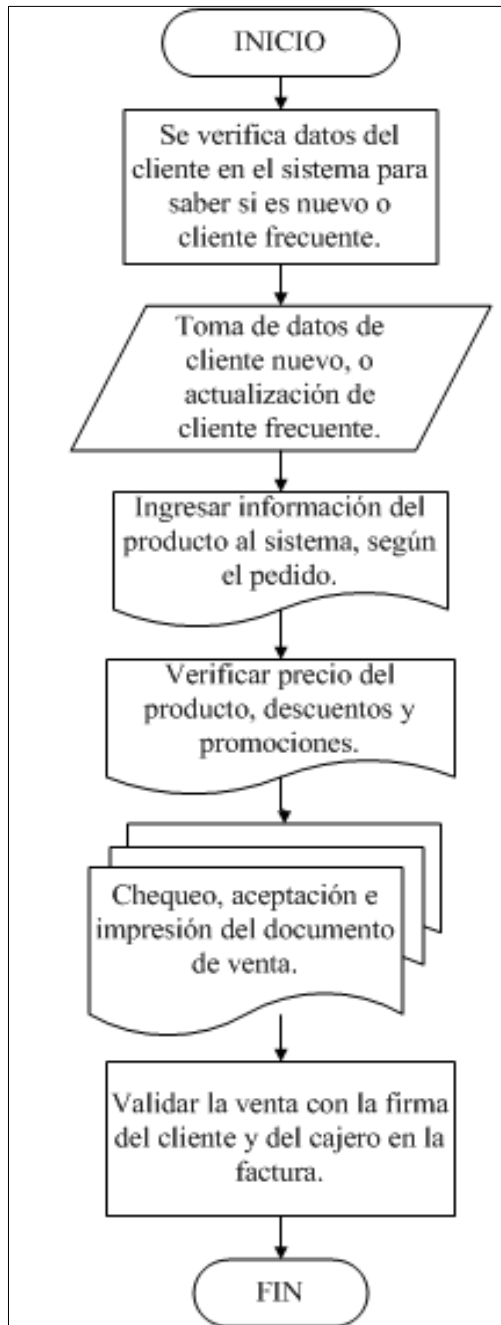
Ilustración No. 5: Flujograma de actividades del 1er proceso



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

2. Elaboración de la factura de venta

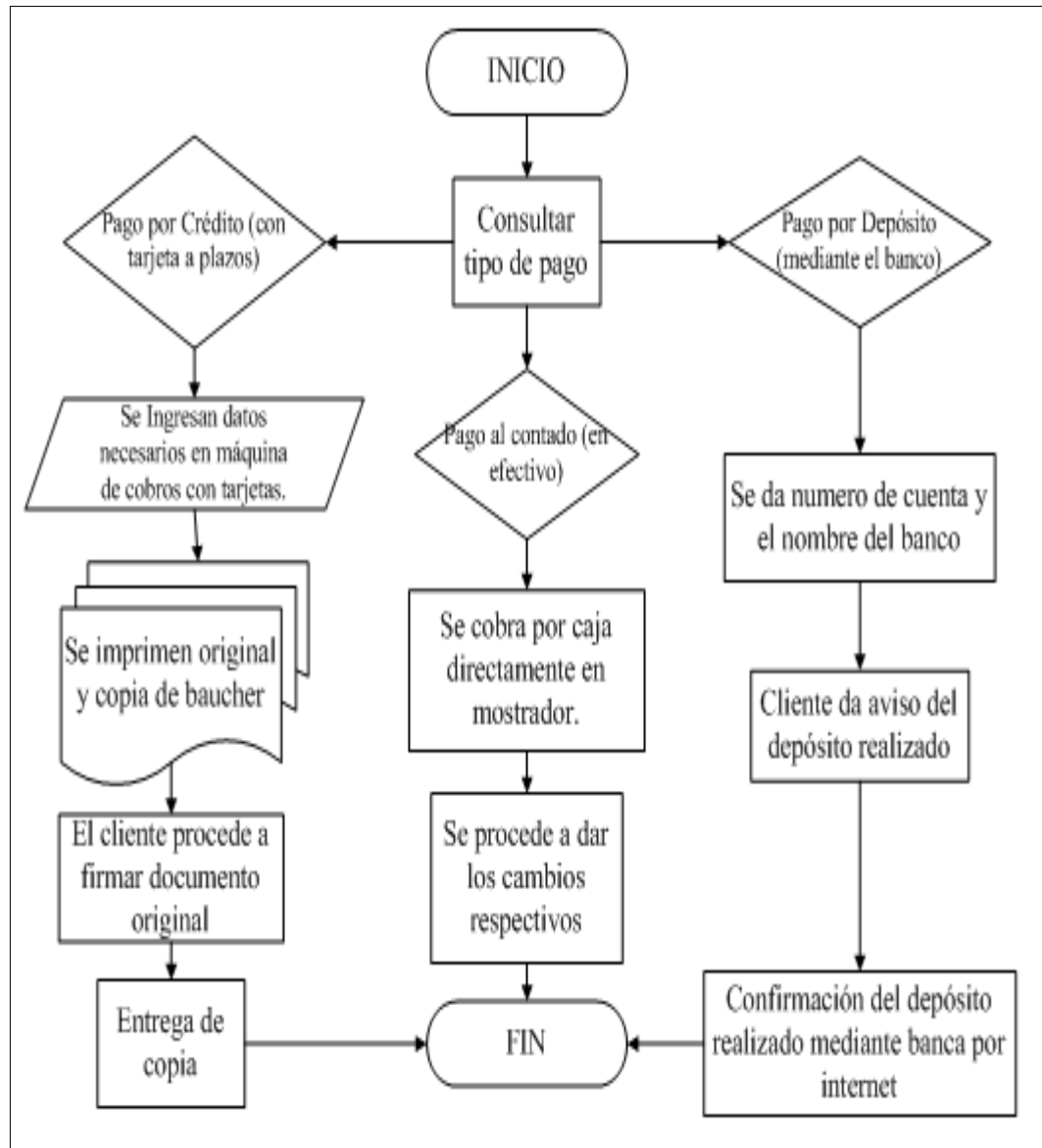
Ilustración No. 6: Flujograma de actividades del 2do proceso



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

3. Pago por parte del cliente

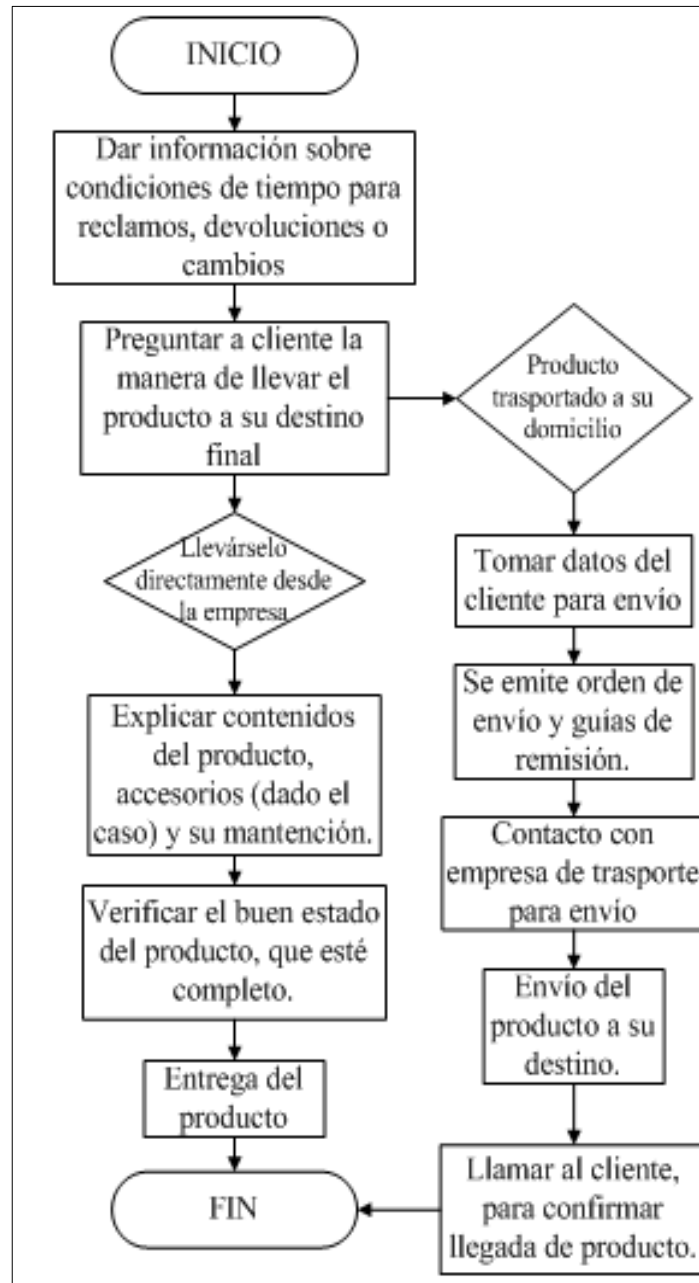
Ilustración No. 7: Flujograma de actividades del 3er proceso



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

4. Distribución y entrega

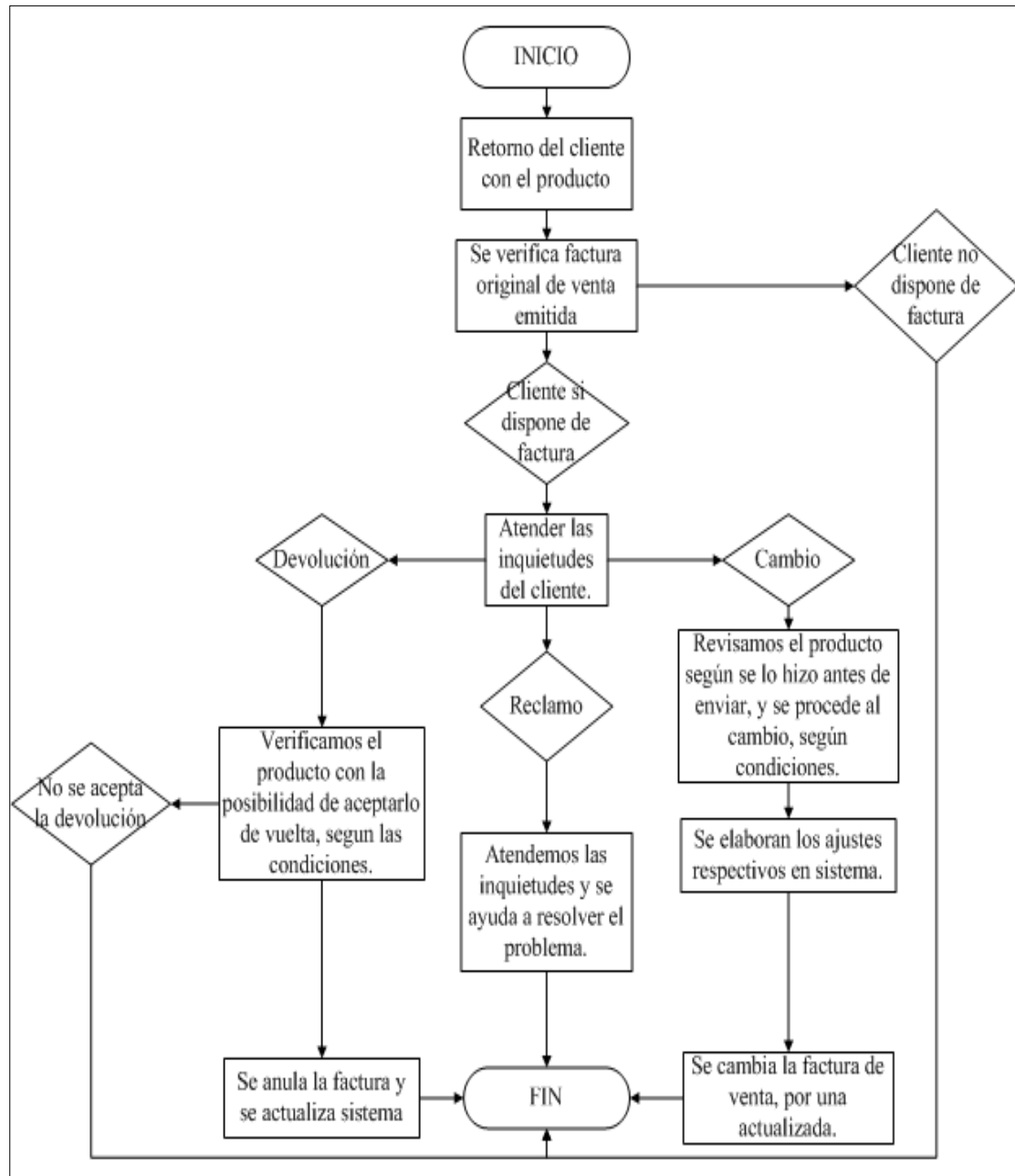
Ilustración No. 8: Flujograma de actividades del 4to proceso



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

5. Ajustes por devoluciones

Ilustración No. 9: Flujograma de actividades del 5to proceso



Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

3.4 Identificación de los riesgos

Una vez definidos los procesos de ventas en los que se van a analizar los riesgos, se procede a la aplicación del método Risicar, comenzando por establecer un objetivo para cada proceso y luego se identifican los riesgos que se han dado durante el período de ventas. Se han elegido tres riesgos de mayor importancia y frecuencia, se han descrito según la situación, también quien lo ha provocado, sus causas u orígenes y sus efectos que han producido a la entidad.

Cuadro No. 15: Matriz de Identificación de riesgos del 1er proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO		Ventas			
PROCESO:		1. Generación del pedido por parte del cliente			
OBJETIVO:		Dar cumplimiento a la finalidad económica de la empresa al tiempo que procuramos satisfacer una necesidad del cliente.			
#	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto
1	ERROR	Posibilidad de equivocación en elección del producto	Servicio al Cliente	Falta de información y capacitación sobre productos	Pérdida de mercado
2	DESACIERTO	Posibilidad de tener varias opciones de productos y no ponerse de acuerdo	Vendedor	Exceso de información y de productos a escoger	Pérdida de tiempo
3	INEXACTITUD	Posibilidad de tener información incompleto sobre el producto que se requiere	Auxiliar de Ventas	Falta de experiencia	Pérdida de tiempo

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 16: Matriz de Identificación de riesgos del 2do proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO		Ventas			
PROCESO:		2. Elaboración de la factura de venta			
OBJETIVO:		Registrar correctamente la transacción económica, cumpliendo normas internas y externas.			
#	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto
1	FALLAS DE SOFTWARE	Posibilidad de que el sistema de facturación pierda enlace con sistema matriz	Servidor	Fallas en conexión con redes de internet	Pérdida de tiempo
2	DEMORA	Posibilidad de ingresar productos adicionales al sistema	Cliente	Exceso de productos a elección del cliente	Pérdida de tiempo
3	INEXACTITUD	Posibilidad de tener datos equivocados o incompletos para la factura	Facturador	Falta de capacitación en áreas informáticas y de búsqueda	Pérdida de tiempo

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 17: Matriz de Identificación de riesgos del 3er proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO:		Ventas			
PROCESO:		3. Pago por parte del cliente			
OBJETIVO:		Cumplir correctamente, bajo las condiciones acordadas, lo pactado el acuerdo.			
#	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto
1	INFRACCIÓN	Posibilidad de no cumplir con el precio pactado del producto	Vendedor	Ausencia de capacitación sobre políticas de la empresa	Deterioro de imagen
					Pérdida económica
2	CONFLICTO	Posibilidad de estar en desacuerdo por el precio de los productos	Cliente	Exceso de exigencias en querer cambiar los precios existentes	Pérdida de tiempo
3	RIESGO DE CRÉDITO	Posibilidad de que el cliente no cumpla con el plazo establecido para el pago de su deuda	Cliente	Falta de moral y de seriedad	Pérdida de relaciones comerciales
					Pérdida económica

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 18: Matriz de Identificación de riesgos del 4to proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO:		Ventas			
PROCESO:		4. Distribución y entrega			
OBJETIVO:		Realizar las operaciones necesarias a fin de que el cliente reciba su producto en las condiciones apropiadas.			
#	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto
1	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de que no se entregue la mercadería bajo lo acordado	Empacador	Falta de experiencia en comprensión de órdenes de pedido	Pérdida de relaciones comerciales
2	DEMORA	Posibilidad de que la mercadería no se entregue a tiempo	Distribuidor	Ausencia de ubicación geográfica en la ciudad	Pérdida de tiempo
					Pérdida de mercado
3	MALA CALIDAD	Posibilidad de que los productos se envíen dañados, en mal estado o incompleto.	Empacador	Falta de inspección y control	Deterioro de imagen

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 19: Matriz de Identificación de riesgos del 5to proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO:		Ventas			
PROCESO:		5. Ajustes por servicio post venta			
OBJETIVO:		Cumplir con los servicios de post venta establecidos, con el fin de resolver los conflictos.			
#	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto
1	ESTAFA	Posibilidad de recibir productos que no se hayan vendido en la empresa	Cliente	Falta de moral y seriedad	Pérdida económica
2	OMISIÓN	Posibilidad de no revisar la factura de venta antes de recibir el producto	Vendedor	Falta de capacitación y cuidado	Deterioro de imagen
3	CONFLICTO	Posibilidad de no ponerse de acuerdo entre vendedor y cliente para la solución del problema en la devolución	Cliente	Ausencia de argumentos al devolver el producto	Pérdida de mercado
					Deterioro de imagen

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

3.5 Calificación de los riesgos

Cuadro No. 20: Calificación de frecuencia de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez.

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez al mes.
2	Media	Entre una a 3 veces al mes.
3	Alta	Entre 4 a 7 veces al mes.
4	Muy Alta	Más de 7 veces al mes.

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 21: Calificación de impacto de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez

Valor	Impacto	Descripción en Términos Económicos	Descripción en Términos Operacionales	Descripción en Términos de Mercado	Descripción en Términos De Imagen
5	Leve	Perdidas menos de \$100	Se interrumpe la operación menos de 30 minutos	Se pierde mercado menos del 5%	Conocimiento del riesgo de una persona (P-1).
10	Moderado	Perdidas entre \$100 y \$300	Se interrumpe la operación entre de 30 minutos a 45 minutos.	Se pierde mercado entre el 5% y 10%	Conocimiento del riesgo en un área de trabajo (A/3-4 personas).
20	Severo	Perdidas entre \$301 y \$500	Se interrumpe la operación entre 46 minutos a 1 hora.	Se pierde mercado entre el 11% y 20%	Conocimiento del riesgo en toda empresa (E/5-15 personas).
40	Catastrófico	Más de \$500	Se interrumpe la operación más de 1 hora.	Se pierde mercado más de 20%	Conocimiento del riesgo en el mercado (M/16- 30 personas).

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Concluida la identificación de los riesgos de mayor interés, se procede a calificar a cada uno de ellos según la frecuencia o número de repeticiones que han tenido en un período de tiempo determinado (cuadro no. 21), y según el impacto que han tenido para la entidad (cuadro no. 22), en base a los términos expuestos en las tablas anteriores. Los valores y descripciones escogidas, han sido analizados y aprobados por la dirección de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., después de un estudio riguroso al Macroproceso de ventas y de sus características.

3.6 Evaluación de cada riesgo

Siguiendo con la aplicación del método Risicar, luego de la calificación, se evalúa a los riesgos de los procesos. Para esto se ha creado, así mismo conjuntamente con la dirección de la empresa, la matriz de evaluación (cuadro no. 23), donde se multiplican los datos, tanto de frecuencia como de impacto, para determinar el valor de la valoración que a cada riesgo corresponde. Además, un color específico será el encargado de diferenciar entre los riesgos evaluados más peligrosos y los de menor impacto. Esta matriz servirá de guía para determinar qué medidas de tratamiento deben ser establecidas y aplicadas según el tamaño del riesgo.

Cuadro No. 22: Matriz de evaluación del riesgo de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

Frecuencia									
4	Muy Alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	
		Impacto							

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

3.7 Propuesta de las medidas de tratamiento

Cuadro No. 23: Matriz de respuesta ante los riesgos de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

Frecuencia	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo grave Pt, T	40 Zona de riesgo inaceptable Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Teniendo como guía a la matriz de evaluación explicada en el numeral anterior, se pueden establecer las medidas que servirán para disminuir los impactos negativos que tienen los riesgos al momento de materializarse. Según vemos en la matriz de respuesta ante los riesgos (cuadro no. 24), la valoración de la frecuencia e impacto sirve para determinar qué

medida se debe adquirir según la situación en la que se encuentre el riesgo. Así, tenemos que los riesgos, según su naturaleza y desarrollo se pueden:

- A=Aceptar
 - R=Retener
 - T=Transferir
- } Como medidas de financiación de las pérdidas
-
- Pv=Prevenir
 - Pt=Proteger
 - E=Evitar
- } Como medidas de control para los riesgos

Una vez establecida la matriz de respuesta, procedemos a unificar los datos de la calificación, de la evaluación y de las medidas que se adoptarán para tratar los riesgos de los procesos. Esto se lo hará mediante una matriz integral, y poder visualizar de mejor forma la situación de riesgos de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda. Para conseguir los valores necesarios para desarrollar la matriz, antes que nada necesitamos echar un vistazo a los eventos pasados de la empresa y poder determinar la historia que ha tenido en riesgos. Para efecto de esto es necesario realizar un levantamiento de información histórica, a través de una *Matriz de Levantamiento de Información* (Anexo 3), donde podemos obtener datos del año económico transcurrido, las veces que el riesgo se ha evidenciado, y que impacto ha sido generado por este.

En base a esa información, podemos obtener datos reales de los riesgos materializados en los procesos. Ahora sí, procedemos a distribuir cada dato en cada rubro y obtener la matriz integral de todos los procesos que seguidamente tenemos:

Cuadro No. 24: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 1er proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas												
PROCESO: 1. Generación del pedido por parte del cliente												
OBJETIVO: Dar cumplimiento a la finalidad económica de la empresa, al tiempo que procuramos satisfacer una necesidad del cliente.												
#	Nombre del Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente Generador	Causa	Efecto	Frecuencia		Impacto	Calificación		Evaluación	Medidas de trat.
1	Error	Posibilidad de equivocación en elección del producto	Servicio al Cliente	Falta de información y capacitación sobre productos	Pérdida de mercado	Alta	3	Moderado	10	30	C	Prevenir
												Proteger
												Trasferir
2	Desacierto	Posibilidad de tener varias opciones de productos y no ponerse de acuerdo	Vendedor	Exceso de información y de productos a escoger	Pérdida de tiempo	Media	2	Leve	5	10	B	Prevenir
												Retener
3	Inexactitud	Posibilidad de tener información incompleta sobre el producto que requiere	Auxiliar de Ventas	Falta de experiencia	Pérdida de tiempo	Media	2	Moderado	10	20	B	Prevenir
												Proteger
												Retener

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 25: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 2do proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas												
PROCESO: 2. Elaboración de la factura de venta												
OBJETIVO: Registrar correctamente la transacción económica, cumpliendo normas internas y externas.												
#	Riesgo	Descripción del Riesgo	Agente G.	Causa	Efecto	Frecuencia		Impacto		Calificación	Evaluación	Medidas de trat.
1	Fallas de software	Posibilidad de que el sistema de facturación pierda enlace con sistema matriz	Servidor	Fallas en conexión con redes de internet	Pérdida de tiempo	Muy Alta	4	Catastrófico	40	160	D	Evitar
												Prevenir
												Proteger
2	Demora	Posibilidad de ingresar productos adicionales al sistema	Cliente	Exceso de productos a elección del cliente	Pérdida de tiempo	Mediana	2	Severo	20	40	C	Prevenir
												Proteger
												Transferir
3	Inexactitud	Posibilidad de tener datos equivocados o incompletos para la factura	Facturador	Falta de capacitación en áreas informáticas y de búsqueda	Pérdida de tiempo	Baja	1	Moderado	10	10	B	Proteger
												Retener

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 26: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 3er proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas												
PROCESO: 3. Pago por parte del cliente												
OBJETIVO: Cumplir correctamente, bajo las condiciones acordadas, lo pactado el acuerdo.												
#	Riesgo	Descripción	Agente	Causa	Efecto	Frec		Impacto		Cal.	Eval.	Medidas
1	Infracción	Posibilidad de no cumplir con el precio pactado del producto	Vendedor	Ausencia de capacitación sobre políticas de la empresa	Deterioro de imagen	Media	2	Moderado	10	20	B	Prevenir
					Pérdida económica							Proteger
												Retener
2	Conflicto	Posibilidad de estar en desacuerdo por el precio de los productos	Cliente	Exceso de exigencias en querer cambiar los precios existentes	Pérdida de tiempo	Alta	3	Catastrófico	40	120	D	Evitar
												Prevenir
												Proteger
3	Riesgo de crédito	Posibilidad de que el cliente no cumpla con el plazo establecido para el pago de su deuda	Cliente	Falta de moral y de seriedad	Pérdida de relaciones comerciales	Alta	3	Moderado	10	30	C	Prevenir
					Pérdida económica							Proteger
												Transferir

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 27: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 4to proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas												
PROCESO: 4. Distribución y entrega												
OBJETIVO: Realizar las operaciones necesarias a fin de que el cliente reciba su producto en las condiciones apropiadas.												
#	Riesgo	Descripción	Agente G	Causa	Efecto	Frecue.		Impacto		Calif.	Eval.	Medidas
1	Incumplimiento	Posibilidad de que no se entregue la mercadería bajo lo acordado	Empacador	Falta de experiencia en comprensión de órdenes de pedido	Pérdida de relaciones comerciales	Media	2	Moderado	10	20	B	Prevenir
												Proteger
												Retener
2	Demora	Posibilidad de que la mercadería no se entregue a tiempo	Distribuidor	Ausencia de ubicación geográfica en la ciudad	Pérdida de tiempo	Alta	3	Severo	20	60	C	Prevenir
					Pérdida de mercado							Proteger
					Transferir							
3	Mala calidad	Posibilidad de que los productos se envíen dañados, en mal estado o incompleto.	Empacador	Falta de inspección y control	Deterioro de imagen	Media	2	Moderado	10	20	B	Prevenir
												Proteger
												Retener

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Cuadro No. 28: Matriz Integral de Identificación, calificación, evaluación y propuesta de medidas de tratamiento de riesgos del 5to proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas												
PROCESO: 5. Ajustes por servicio post venta												
OBJETIVO: Cumplir con los servicios de post venta establecidos, con el fin de resolver los conflictos.												
#	Riesgo	Descripción	Agente	Causa	Efecto	Frecuen.		Impacto		Calif.	Eval.	Medidas
1	Estafa	Posibilidad de recibir productos que no se hayan vendido en la empresa	Cliente	Falta de moral y seriedad	Pérdida económica	Media	2	Leve	5	10	B	Prevenir
												Retener
2	Omisión	Posibilidad de no revisar la factura de venta antes de recibir el producto	Vendedor	Falta de capacitación y cuidado	Deterioro de imagen	Alta	3	Moderado	10	30	C	Prevenir
												Proteger
												Transferir
3	Conflicto	Posibilidad de no ponerse de acuerdo entre vendedor y cliente para la solución del problema en la devolución	Cliente	Ausencia de argumentos al devolver el producto	Pérdida de mercado	Alta	3	Moderado	10	30	C	Prevenir
					Deterioro de imagen							Proteger
					Transferir							

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

3.8 Diseño e implementación de las medidas de tratamiento

3.8.1 Diseño de políticas particulares de administración de riesgos

3.8.1.1 Ponderación de riesgos

Una vez realizada la matriz que integra todas las etapas preliminares del método Risicar, continuamos con efectuar las medidas anteriormente propuestas para tratar los riesgos analizados. Para comenzar, se enlistan los riesgos y los procesos del Macroprocesos de ventas para ponderarlos de acuerdo al nivel de peligrosidad en el caso de los riesgos, y el nivel de cumplimiento de los objetivos para los procesos.

Cuadro No. 29: Ponderación de riesgos y procesos de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

PONDERACION DE RIESGOS	
RIESGOS	%
Conflicto	10%
Demora	10%
Desacierto	5%
Error	5%
Estafa	5%
Fallas de software	15%
Riesgo de Crédito	10%
Incumplimiento	7%
Inexactitud	10%
Infracción	5%
Mala calidad	15%
Omisión	3%
TOTAL	100%

PONDERACION DE PROCESOS	
PROCESOS	%
1. Generación del pedido por parte del cliente	35%
2. Elaboración de la factura de venta	15%
3. Pago por parte del cliente	20%
4. Distribución y entrega	20%
5. Ajustes por servicio post venta	10%
TOTAL	100%

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

3.8.1.2 Matriz de Priorización de Riesgos y Procesos

Cuadro No. 30: Priorización de riesgos y procesos de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

ACTIVIDADES (PROCESOS)		1. Generación del pedido por parte del cliente				2. Elaboración de la factura de venta				3. Pago por parte del cliente				4. Distribución y entrega				5. Ajustes por servicio post venta				Totales riesgos
Riesgos	Pond. %	35%				15%				20%				20%				10%				
		F*I = C		P		F*I = C		P		F*I = C		P		F*I = C		P		F*I = C		P		
Conflicto	10%									3	40	120	2.40									2.40
Demora	10%					2	20	40	0.60					3	20	60	1.2					1.80
Desacuerdo	5%	2	5	10	0.18																	0.18
Error	5%	3	10	30	0.53																	0.53
Estafa	5%																	2	5	10	0.1	0.05
Fallas de software	15%					4	40	160	3.60													3.60
Riesgo de Crédito	10%									3	10	30	0.60									0.60
Incumplimiento	7%													2	10	20	0.3					0.28

Inexactitud	10%	2	10	20	0.70	1	10	0.15													0.85
Infracción	5%								2	10	20	0.20									0.20
Mala calidad	15%												2	10	20	0.6					0.60
Omisión	3%																3	10	30	0.1	0.09
TOTALES PROCESOS					1.40			4.35				3.20				2.08				0.05	

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Mejía Quijano 2006, Andrea Mejía G.

Una vez enlistados riesgos y procesos, proseguimos a establecer la Matriz de Priorización de Riesgos y Procesos (cuadro no. 31), donde se obtiene que tres riesgos son los más peligrosos, y un proceso de mayor vulnerabilidad. Entre esos tres riesgos tenemos a uno que es el más importante, que es el de “Fallas de Software”, ya que es el que más repeticiones ha tenido en el año y el que más impacto ha generado en su proceso.

3.8.1.3 Políticas Particulares para el Macroprocesos de Ventas (aplicación)

Cuadro No. 31: Matriz de Riesgos ponderados de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

Riesgo	Proceso	F	I	C	Causas	Efectos	Ag. Gen.	M. Tratamiento
Conflicto	3. Pago por parte del cliente	3	40	120	Exceso de exigencias en querer cambiar los precios existentes	Pérdida de tiempo	Cliente	Evitar riesgo
								Prevenir riesgo
								Proteger empresa
Demora	2. Elaboración de la factura de venta	2	20	40	Exceso de productos a elección del cliente	Pérdida de tiempo	Cliente	Prevenir riesgo
								Proteger empresa
								Transferir riesgo
	4. Distribución y entrega	3	20	60	Ausencia de ubicación geográfica en la ciudad	Pérdida de mercado	Distribuidor	Prevenir riesgo
								Proteger empresa
								Transferir riesgo
Fallas de software	2. Elaboración de la factura de venta	4	40	160	Fallas en conexión con redes de internet	Pérdida de tiempo	Servidor	Evitar riesgo
								Prevenir riesgo
								Proteger empresa

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Materia 9no ciclo Administración de Empresas.

Para establecer de mejor manera las políticas que ayudarán en el tratamiento de los riesgos y disminuir sus efectos negativos, planteamos la matriz de cuadro no. 32 para visualizar que riesgos están siendo lo más difíciles de controlar y cuáles son sus valoraciones, causas, efectos y medidas propuestas, a quienes van dirigidas las políticas, y en que procesos están involucrados. Estas políticas a aplicar son guías de acción que permiten a los líderes de los procesos, para especificar la manera de cumplir con los objetivos de forma integral, correcta y comunicativa. Son los principios generales de cada proceso para mejorar la efectividad de las actividades que se desarrollan. A continuación se presentan las políticas establecidas para los riesgos de mayor priorización.

- ***Políticas Particulares detalladas para los distintos tratamientos a los riesgos encontrados en la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.***

Medida de tratamiento: Evitar

Riesgo: Conflicto

Política: “La empresa debe establecer un sistema informativo visual y verbal de las políticas de establecimiento de precios de venta, con las ventajas, beneficios y restricciones para el cliente.”

Toma de decisiones:

1. Instruir al vendedor para informar de manera clara, apropiada y amable al cliente sobre la política de precios que tiene la compañía.
2. Se reforzará la atención del vendedor, mediante la instalación de carteles que difundan un mensaje amigable sobre la política de precios establecidos.
3. Se procederá a una capacitación y evaluación permanente a los vendedores para mejorar constantemente el servicio y atención al cliente.
4. Se debe designar a un empleado capacitado para la actualización y chequeo constante de la información.

Medida de tratamiento: Prevenir

Riesgo: Conflicto

Política: “La marcación del precio en los productos debe ser clara, veraz y bien definida para evitar confusión y alteración en la información.”

Toma de decisiones:

1. Los encargados de marcar los precios en los productos deben asegurarse que el precio este legible, actualizado y certero.
2. La marcación el producto debe estar con código de barras para que el precio sea inamovible, el cual debe ser creado si algún producto no lo tiene.
3. El precio marcado debe ser el adecuado para el producto, sin subir o bajar el valor en las tiendas de la empresa.
4. Los precios marcados serán constantemente evaluados para evitar controversias y malos entendidos.

Medida de tratamiento: Proteger

Riesgo: Conflicto

Política: “La empresa diferenciará los precios de ventas para los clientes, para que tengan la satisfacción y la tranquilidad de un buen trato por parte de la compañía.”

Toma de decisiones:

1. Se establecerá una base de datos de los clientes en función del monto de ventas mensuales
2. El vendedor debe rendir monitoreos semanales de las ventas emitidas, mediante un registro escrito.
3. Establecer promociones de ventas especialmente para los clientes con más ventas y más confiables en sus pagos
4. Plantear trimestralmente nuevas formas de diferenciación para mejoras en la relación vendedor-cliente

Medida de tratamiento: Prevenir

Riesgo: Demora

Política: “Crear un sistema depurado de datos de inventario y datos de clientes para lograr la rápida toma de decisiones al evitar contratiempos.”

Toma de decisiones:

1. Recolectar la información necesaria en toda la compañía para la base de datos
2. Actualizar y organizar los registros de inventarios en función de los máximos y mínimos en bodega y en perchas.
3. Actualizar y organizar mensualmente los datos personales de los clientes
4. Tener un respaldo en otros sistemas de información para evitar perder algún dato importante.

Medida de tratamiento: Proteger

Riesgo: Demora

Política: “La empresa deberá establecer un sistema de software alternativo que permita una solución inmediata temporal.”

Toma de decisiones:

1. La utilización del software alternativo debe ser dominado por el personal de atención y ventas, para que tengan una respuesta inmediata en caso de falla del software principal.
2. Se realizaran copias de seguridad para guardar información de respaldo.
3. Los datos que contiene el sistema principal deben ser los mismos en el sistema alternativo para evitar errores.
4. Para emergencias extremas el personal debe estar debidamente capacitado para resolver de manera manual la emergencia de facturación; es decir, el conocimiento sobre reglamento de facturación debe ser dominado por el personal encargado.

Medida de tratamiento: Transferir

Riesgo: Demora

Política: “Se establecerá convenios estratégicos con empresas de transporte que sean confiables, las cuales serán escogidas preferiblemente por el cliente de nuestra compañía al enviar mercadería en otras localidades fuera de la ciudad.”

Toma de decisiones:

1. Comunicarse a tiempo con el cliente para saber la preferencia del transporte a utilizar.
2. El auxiliar de ventas debe informar rápidamente a la empresa escogida para darle los detalles de la carga a enviar.
3. Comunicarse con empresa de transporte al momento de enviada la mercadería, e informar fallos, atrasos, etc., para evitar contratiempos
4. Contar con papeles firmados de ambas partes, como las guías de remisión, facturas, etc.

Medida de tratamiento: Evitar

Riesgo: Fallas de Software

Política: “La empresa deberá generar un Plan de Contingencia General y que sea aplicable en forma integral en el caso de que se dé fallas en el sistema para evitar contratiempos.”

Toma de decisiones:

1. Se realizará un análisis de la información que la empresa considera importante para darle mayor caracterización al momento de encontrar fallas.
2. En el plan se deberá establecer los pasos base para resolver un conflicto en el software.
3. Se capacitará a todo el personal involucrado con el sistema y ayudarlos a defenderse en caso de fallas.
4. Llevar un registro de las fallas históricas en la empresa para saber en qué enfatizar más el trabajo.

Medida de tratamiento: Prevenir

Riesgo: Fallas de Software

Política: “La empresa debe contar con un software funcional para la facturación, que evite fallas y retrasos, con actualización y mantenimiento mensual.”

Toma de decisiones:

1. Se encargara a un empleado capacitado para hacer controles mensuales.
2. Se capacitaran a los empleados para que realicen autocontroles de sus transacciones registradas en el software.
3. Se informara todos los errores encontrados inmediatamente.
4. Se realizaran mantenimientos del software 1 vez al mes.

Medida de tratamiento: Prevenir

Riesgo: Fallas de Software

Política: “La empresa deberá buscar otras alternativas de sistemas de softwares que mejoren la eficacia de las operaciones de la empresa.”

Toma de decisiones:

1. La empresa deberá analizar si el sistema de software contratado es el indicado para sus actividades con la relación Costo-Beneficio.
2. Se debe adquirir sistemas adicionales en softwares informativos que convenga a la empresa, y compararlos con el contratado para encontrar la mejor opción.
3. La directiva de la compañía realizará evaluaciones mensuales al mantenimiento del software de información para determinar si conviene el gasto en el mismo.
4. Considerar adquirir un nuevo sistema de software si la eficacia no mejora.

3.8.2 Diseño de controles

Cuadro No. 32: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 1er proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas								
PROCESO: 1. Generación del pedido por parte del cliente								
OBJETIVO: Dar cumplimiento a la finalidad económica de la empresa al tiempo que procuramos satisfacer una necesidad del cliente.								
Riesgo	Descripción	Evaluación	Med. Trat.	Controles Actuales	Controles Propuestos	Efectividad		
						Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Error	Posibilidad de equivocación en elección del producto	C	Prevenir	Entrenamiento	Entrenamiento, Capacitación y evaluación permanente	Alta	Alta	Muy Alta
			Proteger		Información visual en los productos	Media	Alta	Alta
			Trasferir	Multas	Sanciones y multas de acuerdo a lo que contempla el reglamento interno de la empresa	Alta	Baja	Media
Desacuerdo	Posibilidad de tener varias opciones de	B	Prevenir	Escoger el stock más	Rotulación y explicación minuciosa de la diferencias y similitudes entre los	Alta	Alta	Muy Alta

	productos y no ponerse de acuerdo			representativos para la venta	productos para evitar confusiones			
			Retener		Fondo de contingencias	Media	Alta	Alta
Inexactitud	Posibilidad de tener información incompleto sobre el producto que se requiere	B	Prevenir	Entrenamiento	Capacitación sobre el conocimiento pleno de las características de cada producto que ingrese	Alta	Media	Alta
			Proteger	Solicitud de información	Los niveles superiores deben estar capacitados para responder y aclarar dudas a tiempo	Media	Alta	Alta
			Retener	Material de apoyo	Tener material de apoyo físico o electrónico de consulta rápida con los datos necesarios y más consultados	Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Mejía Quijano 2006.

Cuadro No. 33: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 2do proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas								
PROCESO: 2. Elaboración de la factura de venta								
OBJETIVO: Registrar correctamente la transacción económica, cumpliendo normas internas y externas.								
Riesgo	Descripción	Eval uació n	Med. Trat.	Controles Actuales	Controles Propuestos	Efectividad		
						Eficac ia	Eficie ncia	Efectiv idad
Fallas De Software	Posibilidad de que el sistema de facturación pierda enlace con sistema matriz	D	Evitar		Tener alternativas seguras de un nuevo software	Media	Alta	Alta
			Prevenir	Contrato de red de internet avanzada	Inspecciones y pruebas de correcto funcionamiento	Media	Media	Media
			Proteger	Mantenimiento constante	Evaluación e inspección del mantenimiento realizado, y contar con un sistema adicional	Media	Alta	Alta
Demora	Posibilidad de ingresar productos adicionales al sistema	C	Prevenir	Comunicación con el cliente	Comunicación al cliente de los detalles y la cantidad de ítems ingresados a la factura	Alta	Media	Alta
			Proteger		Copias de seguridad	Media	Alta	Alta
			Transferir	El sistema de software contratado	El sistema de software contratado contiene la opción de espera cuando se tiene varias facturas	Alta	Media	Alta

				contiene la opción de espera cuando se tiene varias facturas por emitir	por emitir, y la opción de borrar los ítems no pedidos			
Inexactitud	Posibilidad de tener datos equivocados o incompletos para la factura	B	Proteger	Anular la transacción anterior, volver a emitir la factura y verificar los ajustes	Anular la transacción anterior, volver a emitir la factura y verificar los ajustes	Alta	Alta	Muy Alta
			Retener	Capacitación	Procedimientos para corrección de errores en toma de datos y emisión de facturas	Media	Alta	Alta

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Mejía Quijano 2006.

Cuadro No. 34: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 3er proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas								
PROCESO: 3. Pago por parte del cliente								
OBJETIVO: Cumplir correctamente, bajo las condiciones acordadas, lo pactado el acuerdo.								
Riesgo	Descripción	Evaluación	Med. Trat.	Controles Actuales	Controles Propuestos	Efectividad		
						Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Infracción	Posibilidad de no cumplir con el precio pactado del producto	B	Prevenir	Política de precios con discriminación a clientes constantes	Validación del cumplimiento de normas y políticas de ventas	Media	Media	Media
			Proteger	Arqueo de caja	Arqueo de caja, cuadre y resultados de faltantes o excedentes	Alta	Media	Alta
			Retener	Constatar y emitir descuentos y promociones	Constatar en factura de los descuentos y promociones que se han aplicado	Alta	Media	Alta
Conflicto	Posibilidad de estar en desacuerdo por el precio	D	Evitar		Comunicación y enfatización entre las características de los productos en comparación de los precios	Media	Alta	Alta

	de los productos		Prevenir	Política de precios con discriminación a clientes constantes	Política de precios con discriminación a clientes constantes	Alta	Media	Alta
			Proteger		Marcar las preferencias a los clientes mediante programas de incentivos por su fidelidad	Alta	Alta	Muy Alta
Riesgo De Crédito	Posibilidad de que el cliente no cumpla con el plazo establecido para el pago de su deuda	C	Prevenir	Normas claras de crédito	Comunicación temprana de las normas y políticas de cobro	Alta	Baja	Media
			Proteger	Fondo de contingencia	Intercomunicación de ambas partes, crear un fondo de contingencia de cuentas incobrables y notificación legal	Alta	Alta	Muy Alta
			Transferir	Tarjetas de crédito	Transferencia del cobro mediante convenio con entidades trasmisoras de tarjetas de crédito	Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Mejía Quijano 2006.

Cuadro No. 35: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 4to proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas								
PROCESO: 4. Distribución y entrega								
OBJETIVO: Realizar las operaciones necesarias a fin de que el cliente reciba su producto en las condiciones apropiadas.								
Riesgo	Descripción	Evaluación	Med. Trat.	Controles Actuales	Controles Propuestos	Efectividad		
						Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Incumplimiento	Posibilidad de que no se entregue la mercadería bajo lo acordado	B	Prevenir	Capacitación	Entrenamiento, Capacitación y evaluación permanente	Media	Alta	Alta
			Proteger	Fondo de contingencia	Fondo de contingencia, reporte e inspecciones	Media	Alta	Alta
			Retener	Tratar de determinar la fuente del error (empacador, facturación u orden del cliente); toma de decisiones.	Tratar de determinar la fuente del error (empacador, facturación u orden del cliente); toma de decisiones y acciones	Alta	Alta	Muy Alta
Demora	Posibilidad de que la mercadería	C	Prevenir		Comunicar información de las política de despacho y entregas	Media	Alta	Alta

	no se entregue a tiempo		Proteger	Tratar de determinar la fuente de la emergencia; toma de decisiones y acciones	Tratar de determinar la fuente de la emergencia; toma de decisiones y acciones	Alta	Alta	Muy Alta
			Transferir	El cliente determina el transporte	Acuerdos empresariales para emergencias	Media	Media	Media
Mala Calidad	Posibilidad de que los productos se envíen dañados, en mal estado, o incompletos.	B	Prevenir	Sistema preestablecido de embalaje y empaque de acuerdo a la naturaleza de cada producto	Sistema preestablecido de embalaje y empaque, de acuerdo a la naturaleza de cada producto	Alta	Alta	Muy Alta
			Proteger	Asumir en caso de falla de origen	Procedimientos para corrección de errores	Media	Alta	Alta
			Retener		Tratar de determinar la fuente de la emergencia; toma de decisiones y acciones	Alta	Alta	Muy Alta

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Mejía Quijano 2006.

Cuadro No. 36: Matriz de Implementación y Efectividad de los controles propuestos a los riesgos del 5to proceso de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

MACROPROCESO: Ventas								
PROCESO: 5. Ajustes por servicio post venta								
OBJETIVO: Cumplir con los servicios de post venta establecidos, con el fin de resolver los conflictos.								
Riesgo	Descripción	Evaluación	Med. Trat.	Controles Actuales	Controles Propuestos	Efectividad		
						Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Estafa	Posibilidad de recibir productos que no se hayan vendido en la empresa	B	Prevenir	Comprobación de documentos	Comprobación, evaluación y validación de documentos de venta.	Alta	Media	Alta
			Retener	Plan de contingencia	Plan de contingencia y remediación de errores	Alta	Alta	Muy Alta
Omisión	Posibilidad de no revisar la factura de venta antes de recibir el producto	C	Prevenir	Políticas de devolución	Establecer políticas claras de devoluciones (fechas y productos)	Alta	Media	Alta
			Proteger	Fondo de contingencia	Fondo de contingencia (pérdidas incobrables)	Media	Media	Media
			Transferir		Contratación de seguros de garantías	Media	Alta	Alta

Conflicto	Posibilidad de no ponerse de acuerdo entre vendedor y cliente para la solución del problema en la devolución	C	Prevenir	Políticas de devolución	Dar a conocer las políticas de ventas y garantías antes de que se perfeccione la venta	Alta	Baja	Media
			Proteger		Procedimientos para corrección de errores y evaluación del grado de satisfacción del cliente	Alta	Media	Alta
			Transferir	Acuerdos empresariales para emergencias	Acuerdos empresariales para emergencias	Alta	Media	Alta

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Mejía Quijano 2006.

Las medidas de tratamiento anteriormente aplicadas van a servir para diseñar y proponer algunos controles que mejoren la situación de riesgos de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., por lo que se van a comparar con los controles utilizados por la empresa y definir si estos controles son de “Baja”, “Media”, “Alta”, o “Muy alta” (capítulo 2, cuadro 11.1) efectividad para mejorar los procesos. Algunos datos de las tablas anteriores son los mismos de las matrices aplicadas en otros numerales de este capítulo desde el inicio del método Risicar, y otro son generados en este numeral con el diseño de los controles.

No podía pasar la oportunidad de asignar a cada riesgos encontrado en los procesos, un control que ayude a mejorar la efectividad de la entidad, y también se ha señalado con un color púrpura a los riesgos más peligrosos según se analizó en la matriz de priorización en el numeral 3.8.1.2; así será de mayor ayuda para los líderes de los procesos y para los directivos tomar decisiones con toda la información resumida, unificada y ordenada.

3.9 Monitoreo de los riesgos después de la aplicación de los controles a través de los Indicadores de Riesgo

Cuadro No. 37: Monitoreo de los riesgos después de la aplicación de los controles a través de indicadores para los riesgos más relevantes de la empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.

Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de indicador	Fórmula	Meta	Regularidad	Resultado	Responsable
Conflicto	Conflictos mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de conflictos	5 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	1 vez al mes por 3 meses en 1 proceso	Atención al cliente
	Disminución del mercado por conflictos generados al mes	Impacto	Sumatoria mensual de la disminución del mercado	3% en alta temporada, 0% en baja temporada	Mensual	1%	Vendedor
	Conflicto por falta de información	Causa	Sumatoria mensual de conflictos por falta de información	6 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	4	Jefe de Ventas
Demora	Demoras mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de demoras	2 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	1 vez al mes por 1 mes en dos procesos	Auxiliar de ventas

	Porcentaje mensual de quejas por demoras	Impacto	Sumatoria mensual del porcentaje de quejas por demoras	2% en alta temporada, 0% en baja temporada	Mensual	0.50%	Auxiliar de ventas
	Demora por información desorganizada	Causa	Sumatoria mensual de demoras por información desorganizada	3 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	2	Empacador y despachador
Fallas de software	Fallas de software mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual de fallas de software	10 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	2 veces al mes por 1 mes en 1 proceso	Vendedor
	Número de horas interrumpidas al mes por fallas de software	Impacto	Sumatoria mensual del número de horas interrumpidas	2 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	2 horas	Auxiliar de ventas
	Fallas de software debido a servidor desactualizado	Agente Generador	Sumatoria mensual de fallas de software por servidor desactualizado	1 en alta temporada, 0 en baja temporada	Mensual	1	Jefe de Ventas

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G., Mejía Quijano 2006.

En esta, etapa terminal de la aplicación del método Risicar, se determina la forma de evaluar la efectividad a los controles propuestas en el numeral anterior, para ver si su composición fue la acertada para los distintos riesgos de la empresa. Se ha escogido los tres principales riesgos de mayor peligrosidad, a los cuales se les ha comparado la propuesta de su control con los resultados antes de la aplicación de los mismos. El cuadro no. 38 indica que el tratamiento ha sido exitoso, ya que logra bajar los efectos de los resultados obtenidos mediante el levantamiento de información (anexo 3), y se puede observar que dichos controles fueron los correctos para la gestión de los riesgos.

Una vez concluida la aplicación del método, toda la información, cuadros, tablas y gráficos necesarios fueron exhibidos para todo el personal, exclusivamente de ventas, para que se den cuenta de que la situación de riesgos en la compañía no se la debe manejar con técnicas antiguas que pueden perjudicar a los procesos, sino que cada uno debe colaborar con fomentar la cultura de riesgos a todas las áreas y no guardarse ninguna información que pueda tener relevancia para identificar un nuevo riesgo. Es evidente que a esta compañía, por ser pequeña, no se consideraba necesaria realizar un análisis como el concluido, pero después de todo el trabajo y tiempo empeñado en la aplicación del método Risicar, podemos decir que se logró una meta más para mejorar las decisiones y un control organizado en la empresa.

4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio e investigación de temas nuevos requieren la generación de algunas recomendaciones y conclusiones apropiadas cuando ya se ha tenido un resultado certero, es por eso que a continuación se expresan los desenlaces que abortó el trabajo recientemente ejecutado y algunas recomendaciones básicas que servirán de guías para la empresa antes de la toma de cualquier decisión. Esto será parte del crecimiento constante que aspira la compañía y de la cultura de riesgos que deberá implementar en todas sus áreas de trabajo.

4.1 CONCLUSIONES

Como se había mencionado a inicios del trabajo, toda empresa tiene una historia para contar y conforme pasa el tiempo esa historia cambia, se fortalece y se fomenta para las siguientes generaciones. La empresa Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., ha fortalecido todos sus recursos para poder cumplir objetivos, corregir errores, aprovechar sus oportunidades para vencer amenaza y alcanzar metas y rendimientos favorables; y a pesar de ser pequeña, puede llegar a sufrir cambios radicales si no se aplican métodos especializados que ayuden a que siga fortaleciéndose. Para esto existen diversas formas de monitorear algunos peligros, y se ha visto la necesidad de buscar un método útil para el tipo de empresa y el tipo de actividad.

Los conceptos básicos y la utilidad de la Administración de los Riesgos corporativos nos facilitó comprender los peligros cotidianos que puede tener una empresa y que se debe establecer medidas rápidamente para evitar que se propaguen; el método de gestión de riesgos “Risicar”, creado por la profesora de la universidad EAFIT, Rubí Consuelo Mejía Quijano, mediante el desarrollo y uso de tablas, gráficos integrales y ordenados, permitió identificar, evaluar y dar el respectivo tratamiento a los riesgos en el Macroproceso de Ventas de la compañía. Se estableció, con la ayuda de políticas particulares, la manera en la que se puede actuar frente a cualquier situación extraña en el desarrollo de las

actividades de cada proceso; así se conserva la cultura administración de riesgos que tanto se ha hablado y debe mantenerse para que las decisiones sean cada vez más oportunas y control en los procesos.

4.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación deben ser estudiadas y consideradas por la alta dirección de la empresa conjuntamente con su equipo de trabajo para lograr resultados acordes a las necesidades de la compañía.

- La empresa debe inculcar en su personal la Cultura de gestión de riesgos a cada nivel estratégico y operacional de su estructura organizacional, y debe comprometer a cada líder a mantener la colaboración, ya que el presente trabajo no solo se lo ha desarrollado para fines estudiantiles, sino también para que sirva como una herramienta básica de apoyo para solucionar conflictos en otras áreas de trabajo y peligros futuros.
- No alejarse de las convicciones y anhelos de la empresa, y si no están bien estructurada la misión, visión y objetivos estratégicos, se lo debe hacer inmediatamente, porque de ellos dependerán los resultados y el alcance de las metas.
- La empresa deberá actualizar la información de riesgos de todas las etapas del método que vaya a aplicar (se recomienda la aplicación del Método Risicar), ya que no en todos los casos el peligro va a ser el mismo, y no se puede manipular la manera de tratarlos. Debe existir un monitoreo constante de las actividades, procesos y Macroprocesos, y de los responsables que deben mantener siempre la información organizada.
- Se debe realizar capacitaciones, entrenamientos y evaluaciones periódicas, dependiendo de la temporada, por si algún resultado no es tal y como se esperaba, y se deba establecer medidas urgentes. También es necesario formar comités con el personal involucrado para que generen planes de contingencia que ayuden también a resolver conflictos.
- Es necesario pedir información adicional a empresas que ya tengan experiencia en la aplicación de este método, porque así las decisiones podrán tener un apoyo de quienes han sufrido cambios en sus operaciones, y estas serán mejores en su aceptación.

- La empresa debe abandonar las técnicas obsoletas (las que no sirvan en este tipo de proyectos), ya que en lugar de fomentar el avance de las mejoras, pueden retroceder y peor aún eliminar la opción de realizar nuevos proyectos.

Con las conclusiones obtenidas y con estas simples, pero dinámicas recomendaciones, se ha determinado que la compañía Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., a pesar de estar usando bien los recursos, de tener experiencia en solucionar conflictos de manera tradicional, es necesario que aplique de una manera más técnica y especializada, este método propuesto, especialmente para empresas pequeñas, que lo único que hace es ayudar a organizar de forma integral y visual, la información histórica de los riesgos que tiene diariamente. No podemos dejar de reconocer que la empresa ha manejado y resuelto problemas de toda índole sin las técnicas propuestas, pero no existe el conocimiento pleno del personal sobre lo que sucede en sus puestos de trabajo, y que tan grave puede resultar no saber cómo resolver los conflictos diversos. Gracias a este trabajo ahora sí se podrá efectuar cuantos análisis en riesgos se requieran, a así ayudar a mantener a la empresa como la conocemos hoy en día.

REFERENCIAS

Bibliografía

- BUSTAMANTE, Alejandro (201-). *Simulación Montecarlo*. Universidad del CEMA. Argentina, Recuperado de: <http://www.ucema.edu.ar>
- CASTRO G., Mauricio (2011). *El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del Riesgo*. Surlatina Consultores. Chile. Recuperado de <http://www.surlatina.cl>
- CATELLANOS, José (2007). *Gestión del Riesgo Empresarial*. Qualinet Surlatina Gestión. Chile. Recuperado de: <http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>
- Diccionario Definición.De (2008). WordPress Gestiones. Recuperado de <http://www.definicion.de>
- ENAMORADO MOYA, Yurisleydi. ACEVEDO SUAREZ, José Antonio (2010). *Diseño de un procedimiento para el control integral de los riesgos*. Editorial D- Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE. Cuba. Recuperado de <http://site.ebrary.com>
- *Enterprise Risk Management Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). Recuperado de <http://www.coso.org>
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Editorial Ecoe Ediciones. Colombia. Recuperado de <http://site.ebrary.com>
- FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial ECU. España. Recuperado de <http://site.ebrary.com>
- HERNÁNDEZ GARCÍA Yudy. LOCHMÜLLER Christian (2012). *Aplicación de la gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora*. Revista Soluciones de Postgrado EIA. Medellín. Recuperado de <http://www.revistapostgrado.eia.edu.co>

- HERNÁNDEZ ZAPATA, Orfa. GIL ALZATE, Diego (2009). *Manual de administración del riesgo y evento adverso*. Hospital Santa Margarita. Colombia. Recuperado de <http://www.santamargarita.gov.co>
- *Norma Técnica Colombiana - NTC-ISO 31000: Gestión del Riesgo. Principios y Directrices*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2011). Colombia. Recuperado de <http://www.icontec.org>
- KOLLURU, Raov (1998). *Evaluación de Riesgo: un enfoque unificado*. Editorial McGraw-Hill. México.
- *La Enciclopedia*. Mediasat Group. Salvat Editores. (2004). España. Volumen 1. ISBN: 84-9789-297-6
- LEFCOVICH, Mauricio (2009). *La gestión del riesgo*. Editorial El Cid Editor. Argentina. Recuperado de <http://site.ebrary.com>
- LÓPEZ JIMENO, Orlando (2012). *Sistemas de Gestión del Riesgo de LAFT: Una aplicación práctica basada en el Estándar ISO 31000:2009 y en los desarrollos surgidos a partir del SARLAFT de utilidad para la industria bancaria y financiera*. Risk Management: Asesores y Consultores. Perú. Recuperado de <http://www.rmsperu.com.pe>
- MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo (2006). *Administración de Riesgos: Un Enfoque Empresarial*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Colombia. E-mail: rmejia@eafit.edu.ec
- MORÁN SANTOR, Jorge (2007). *El riesgo empresarial*. Laureate International Universities (UPC) y EOI América. España. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48205/componente48203.pdf
- PALACIO, Carlos (201-). *Método Montecarlo*. Universidad Autónoma de Madrid (UAM) Departamento de Física Aplicada y Ciencias. España. Recuperado de https://www.uam.es/ss/Satellite/es/1233310431942/subHome/Personal_y_estudiantes.htm
- Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda. E-mail: slrmcl1@etapanet.net
- Universidad EAFIT (2012). Colombia. <http://www.eafit.edu.co>

Anexos

Anexo 1: Análisis de Ratios de los Estados Financieros de la empresa "Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda. - Año 2013

1. ACTIVIDAD O EFICIENCIA			
1.1 ROTACIÓN DE INVENTARIOS			
$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}} =$	$\frac{\$ 589,481.57}{\$ 240,723.18}$		2.45
1.2 ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES			
$RA = \frac{\text{Ventas de bienes}}{\text{Total Activos}} =$	$\frac{\$ 969,756.46}{\$ 419,404.21} =$		2.31
1.2 ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS			
$RA = \frac{\text{Ventas de bienes}}{\text{Total Activos Fijos}} =$	$\frac{\$ 969,756.46}{\$ 17,817.17} =$		54.43
2. LIQUIDEZ			
2.1 RAZON CORRIENTE			
$RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{\$ 401,587.04}{\$ 127,270.08} =$		3.16
2.2 PRUEBA ACIDA			
$PA = \frac{AC - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	$\frac{\$ 401,587.04 - \$ 240,723.18}{\$ 127,270.08} =$		1.26

3. ENDEUDAMIENTO

3.1 RAZON DE ENDEUDAMIENTO

$$RE = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} = \frac{\$ 254,918.10}{\$ 419,404.21} = 61\%$$

4. RENTABILIDAD

4.1 MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

$$MUB = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas Brutas}} =$$

$$\frac{\$ 108,924.57}{\$ 969,756.46} =$$

11%

4.1 MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

$$MUO = \frac{\text{Utilidad dps. imp. y partic.}}{\text{Ventas Brutas}} =$$

$$\frac{\$ 71,745.69}{\$ 969,756.46} =$$

7%

4.1 MARGEN DE UTILIDAD NETA

$$MUN = \frac{\text{Utilidad liquida p/socios.}}{\text{Ventas Brutas}} =$$

$$\frac{\$ 68,158.41}{\$ 969,756.46} =$$

7%

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G. Materia de 7mo ciclo Administración de empresas.

Anexo 2: Glosario de Riesgos

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
1	Acceso ilegal	Posibilidad de llegar a algo o a alguien valiéndose de medios que van en contra de la Ley. También incluye la <i>violación a la reserva de los procesos Disciplinarios</i> , del Ministerio del Interior
2	Accidente	Suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos
3	Actos Mal Intencionados	Hecho o acción realizado con la orientación de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención
4	Aludes	Masa de nieve, piedras, tierra, etc. que se derrumba por la ladera de una montaña
5	Atentados	Llevar a cabo con premeditación , una acción que causa daño grave a una persona o cosa
6	Ausentismo	No asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.
7	Cambio de destinación de Recursos	Es cuando se produce un cambio de destino para afectar el bien a otro fin.
8	Cambio Climático	Alteraciones de las condiciones climáticas
9	Celebración Indevida de Contratos	Intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los recursos legales.
10	Cohecho	Aceptar dinero, otra utilidad y/o promesa remuneratorias por parte de un servidor público a cambio de retardar u omitir un acto que corresponda a su cargo, ejecutar uno contrario a sus deberes oficiales, ejecutar actos en el desempeño de sus funciones o dar información sobre asuntos sometidos a su conocimiento. Las personas que

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
		realizan los ofrecimientos anteriormente descritos también incurren en cohecho.
11	Colapso de Obra	Derrumbe o un conjunto de elementos debido a la pérdida estructural de los mismos
12	Colapso de Telecomunicaciones	Decrecimiento o disminución intensa de las interconexiones de sistemas informáticos situados a distancia.
13	Conflicto	Situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.
14	Conflicto Armado	Referido a grupos que no pueden solucionar sus desacuerdos u oposición constante por medios pacíficos y derivan en un estado de guerra constante.
15	Corto Circuito	Se produce accidentalmente por contacto entre conductores eléctricos y suele determinar una alta descarga de energía.
16	Cultivos Ilícitos	Sembrar plantas no permitidas legalmente ni moralmente y hacer que se desarrollen en el medio adecuado.
17	Demandas	Escrito que se presenta ante un juez para que se resuelva sobre un derecho que se reclama contra el (un) deudor u obligado.
18	Demora	Tardanza en el cumplimiento de algo (un compromiso)
19	Desacierto	Equivocación o error en la toma de decisiones
20	Desinformación	Es la acción y efecto de desinformar y la falta de información o ignorancia
21	Desinterés	falta de disposición para realizar una actividad
22	Despilfarro	Gastar mucho dinero u otra cosa innecesaria o imprudentemente. Incluye también los casos de <i>Desviación de Recursos</i>
23	Deterioro	Daño, Poner algo en mal estado o en inferioridad de condiciones

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
25	Disturbios	Perturbaciones de orden público y de la tranquilidad
26	Elusión	Buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen
27	Encubrimiento	Tener conocimiento de la misión encargada a alguien para realizar un acto que merece castigo por las leyes, y sin haberlo acordado previamente se ayude a eludir la acción de la Autoridad o entorpecer la investigación disciplinaria. Adquirir, poseer, convertir o transferir bienes muebles o inmuebles, que entregan su origen en un delito o realizar cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito.
28	Enfermedades	Alteración más o menos grave en la salud del cuerpo o de la mente
29	Epidemia	Enfermedad infecciosa que durante un cierto tiempo, ataca (afecta) simultáneamente en una región más o menos extendida a un gran número de personas.
30	Erosión	Proceso geomórfico exógeno que produce desgaste, transporte y acumulación de sedimentos en la corteza terrestre, por medio de agentes como el agua, el viento, el hielo o la acción humana.
31	Error	Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.
32	Especulación	Poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad a precios superiores a los fijados por la autoridad competente.
33	Espionaje	Observar con atención y disimulo lo que se dice y hace.
34	Estafa	Inducir o mantener a otras personas en un error por medio de engaños.
35	Evasión	Incumplir total o parcialmente con la que entrega de las rentas que corresponda legalmente pagar.

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
36	Exclusión	Obligar a que una persona haga, tolere u omita alguna acción contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
37	Extorsión	Obligar a que una persona haga, tolere u omita alguna acción contra su voluntad, con el propósito de obtener provecho ilícito para sí mismo o para un tercero.
38	Falsedad	Cuando un servidor público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle, total o parcialmente la verdad.
39	Falsificación de documentos	Imitar, copiar o reproducir un escrito o cualquier otra cosa que sirva para probar algo, haciéndolo pasar por auténticos o verdaderos
40	Fallas de Hardware	Defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático que impida su correcto funcionamiento.
41	Fallas de Software	Defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático, que impida su correcto funcionamiento
42	Fluctuaciones de tasa de cambio	Variaciones en el precio relativo de la moneda o del precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país.
43	Fluctuaciones Tasas de Interés	Variaciones en el precio o valor de la tasa que representa el costo de uso del dinero o del precio del dinero en el mercado financiero
44	Fraude	Inducir a cometer un error a un servidor público para obtener sentencia, resolución o acto administrativo, contrario a la ley; así como evitar el cumplimiento de obligaciones impuestas en resoluciones judicial. También se considera fraude obtener mediante medidas engañosas

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
		un ciudadano o extranjero voto por un candidato de corriente o partido político. Engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de otro sustracción maliciosa que alguien hace a las normas o las de un contrato en perjuicio de otros.
45	Huelga	Interrupción indebida del trabajo que realizan los trabajadores o servidores públicos para obtener del empleador cierta pretensión o para manifestar una protesta
46	Huracán	Viento impetuoso que gira en grandes círculos en latitudes medias
47	Hurto	Apoderarse ilegítimamente de cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro
48	Legalización de Contratos sin Control de Garantías	Falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado
49	Incendio	Fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder, como un edificio o un bosque
50	Inconsistencia	Falta total de unión y relación adecuada de todas las partes que forman un todo.
51	Incumplimiento	No realizar aquello a lo que se está obligado, ya sea por requisitos normativos o por cualquier requerimiento solicitado
52	Inexactitud	Presentar datos o estimaciones equivocadas e incompletas o desfiguradas
53	Influencias	Actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa
54	Infracción	Quebrantamiento de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una Ley o regla.

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
55	Inseguridad	Es un miedo a algo, que se refleja a partir de la incapacidad que una persona tiene al realizar tareas por temor a equivocarse.
56	Instigación	Incitar públicamente o directamente a otras personas a cometer un determinado delito.
57	Inundación	Anegación o acción directa de las aguas procedentes de lluvias, deshielo, o de cursos naturales de agua en superficie, cuando estos se desbordan de sus causas normales y se acumulan en zonas que normalmente no están sumergidas
58	Maremoto	Agitación violenta de las aguas del mar a consecuencia de una sacudida del fondo que a veces se propaga hasta las costas dando lugar a inundaciones
59	Omisión	Falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas-
60	Paro	Suspensión total o parcial de la jornada laboral
61	Peculado	Cuando un servidor público se apropia usa o permite el uso indebido de bienes del estado o de empresas institucionales administradas o en que tenga parte el estado, ya sea para su propio provecho o de un tercero
62	Perdida de registros documentales	Es la carencia o privación de aquellos registros tanto de entrada como de salida que se poseían.
63	Presiones Indebidas	Fuerza o coacción que se hace sobre una persona que se abre sobre una persona o colectividad para que actúe de cierta manera ilícita o injusta.

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
64	Prestación ilegal de servicios	Desempeñar labores destinadas a satisfacer necesidades del público o hacer favores en beneficio de alguien, de forma contraria a lo que la ley exige
65	Prevaricato	Emitir resoluciones, dictámenes o conceptos contrarios a la Ley u omitir, retardar, negar o rehusarse a realizar actos que le corresponden a las funciones del servidor
66	Rayo	Descarga eléctrica de gran intensidad producida por choque entre dos nubes o entre una nube y la tierra.
67	Ruido	Sonido confuso y no armonioso más o menos fuerte, producido por vibraciones sonoras desordenadas
68	Riesgo de Precio	Incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a los posibles cambios en los precios de insumos y (o) productos.
69	Riesgo de Crédito	Consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les presta dinero fallen en sus promesas de pago
70	Rumor	Noticia imprecisa y no confirmada que corre entre la gente
71	Sabotaje	Destruir, inutilizar desaparecer de cualquier modo, dañar herramientas, soportes lógicos, instalaciones, equipos o materias primas, con el fin de suspender o paralizar el trabajo
72	Secuestro	Apoderarse de una persona con el fin de conseguir algo o pedir dinero por su rescate
73	Soborno	Entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio
74	Suplantación	Ocupar fraudulentamente el lugar de otro
75	Suspensión	Interrupción de una opción
76	Terremoto	Sacudida brusca de las capas de la corteza terrestre, que dura unos segundos.

No.	Riesgo	Definición del Riesgo
77	Terrorismo	Provocar y mantener en zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, edificaciones o medios de comunicación transporte procesamiento o conducción de fluidos fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos
78	Tráfico de Influencias	Utilizar indebidamente influencias de un servidor público derivadas de su cargo o su función, para obtener cualquier beneficio para el mismo funcionario.
79	Usurpación	Cuando un particular sin autorización legal ejerce funciones públicas
80	Virus Informático	Programa elaborado accidental o intencionadamente que se introduce y se trasmite a través de disquetes o de la red de comunicación entre ordenadores causando diversos tipos de daños de los sistemas computarizados

Fuente: USAID Casals & Associates INC –EAFIT (2004) Modelo Estándar de Control Interno, (1a ed., p 268-271) Bogotá D.C., Impresol Ediciones ISBN 958-33-600-5

Anexo 3: Matrices de Levantamiento de Información del 1er proceso

Matrices de Levantamiento de Información del 1er proceso

MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 1. Generación del pedido por parte del cliente						
RIESGO: ERROR						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Imagen (# personas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	1			2		2
Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre						0
Noviembre	2		1			1
Diciembre	3	1				1
<i>SUMATORIA</i>	6					4
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 1. Generación del pedido por parte del cliente						
RIESGO: DESACIERTO						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Tiempo (minutos y horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0

Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio	2	0.1	0.2			0.3
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre						0
Noviembre						0
Diciembre	1			0.1		0.1
<i>SUMATORIA</i>	3					0.4

MACROPROCESO: Ventas

PROCESO: 1. Generación del pedido por parte del cliente

RIESGO: INEXACTITUD

TERMINOS DE DESCRIPCION	Tiempo (minutos y horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	1		0.2			0.2
Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio	1			0.2		0.2
Julio						0
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre				0.1		0.1
Noviembre	1					0

Diciembre						0
SUMATORIA	3					0.5

*Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G. Materia de 9no ciclo
Administración de empresas, Mejía Quijano 2006.*

Matrices de Levantamiento de Información del 2do proceso

MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 2. Elaboración de la factura de venta						
RIESGO: FALLAS DE SOFTWARE						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Tiempo (minutos y horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero						0
Marzo	1		0.5			0.5
Abril	1			0.5		0.5
Mayo	1			0.5		0.5
Junio	1				0.5	0.5
Julio	1	1				0.5
Agosto						0
Septiembre	1		0.5			0.5
Octubre						0
Noviembre	1		3			3
Diciembre	1		1			1
SUMATORIA	8					7
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 2. Elaboración de la factura de venta						
RIESGO: DEMORA						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Tiempo (minutos y horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				

		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio	1			0.3		0.25
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre						0
Noviembre						0
Diciembre	1		0.8			0.75
<i>SUMATORIA</i>	2					1
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 2. Elaboración de la factura de venta						
RIESGO: INEXACTITUD						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Tiempo (minutos y horas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	1			0.6		0.6
Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre						0

Noviembre						0
Diciembre						0
SUMATORIA	1					0.6

*Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G. Materia de 9no ciclo
Administración de empresas.*

Matrices de Levantamiento de Información del 3er proceso

MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 3. Pago por parte del cliente						
RIESGO: INFRACCIÓN						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Imagen (# personas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio	1	2				2
Julio						0
Agosto	1		1	1		2
Septiembre						0
Octubre						0
Noviembre						0
Diciembre						0
SUMATORIA	2					4
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 3. Pago por parte del cliente						
RIESGO: CONFLICTO						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Tiempo (minutos y horas)					

AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	1		0.3			0.25
Febrero	1	0.3				0.3
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre	1				1	1
Noviembre						0
Diciembre	1		1.5			1.5
SUMATORIA	4					3.05
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 3. Pago por parte del cliente						
RIESGO: RIESGO DE CRÉDITO						
TERMINOS DE DESCRIPCION		Económico (\$)				
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero						0
Marzo						0
Abril	1			20		20
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto	2		50	20		70
Septiembre						0

Octubre					0
Noviembre					0
Diciembre	1		20		20
SUMATORIA	4				\$ 110.00

Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G. Materia de 9no ciclo

Administración de empresas.

Matrices de Levantamiento de Información del 4to proceso

MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 4. Distribución y entrega						
RIESGO: INCUMPLIMIENTO						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Mercado (%)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero						0
Marzo						0
Abril	1			4%		0.04
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre						0
Noviembre	2		2%		1%	0.03
Diciembre						0
SUMATORIA	3					7%
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 4. Distribución y entrega						
RIESGO: DEMORA						

TERMINOS DE DESCRIPCION	Mercado (%)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	3	2%		1%	1%	0.04
Febrero						0
Marzo						0
Abril	1		2%			0.02
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre						0
Octubre	1				1%	0.01
Noviembre	1			3%		0.03
Diciembre	1		2%			0.02
<i>SUMATORIA</i>	7					12%
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 4. Distribución y entrega						
RIESGO: MALA CALIDAD						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Imagen (# personas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero	1			2		2
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio	1		1			1
Julio						0
Agosto						0

Septiembre	1		1			1
Octubre						0
Noviembre						0
Diciembre						0
SUMATORIA	3					4

*Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G. Materia de 9no ciclo
Administración de empresas.*

Matrices de Levantamiento de Información del 5to proceso

MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 5. Ajustes por servicio post venta						
RIESGO: ESTAFA						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Económico (\$)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	1			30		30
Febrero						0
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre	1	60				60
Octubre						0
Noviembre						0
Diciembre						0
SUMATORIA	2					\$ 90.00
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 5. Ajustes por servicio post venta						

RIESGO: OMISIÓN						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Imagen (# personas)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero	1	1				1
Febrero						0
Marzo						0
Abril	1		1			1
Mayo						0
Junio						0
Julio						0
Agosto						0
Septiembre	1		1			1
Octubre						0
Noviembre	1				1	1
Diciembre						0
<i>SUMATORIA</i>	4					4
MACROPROCESO: Ventas						
PROCESO: 5. Ajustes por servicio post venta						
RIESGO: CONFLICTO						
TERMINOS DE DESCRIPCION	Mercado (%)					
AÑO 2012	FRECUENCIA	IMPACTO				
		1	2	3	4	TOTAL
Enero						0
Febrero	1	5%				0.05
Marzo						0
Abril						0
Mayo						0
Junio						0
Julio						0

Agosto	1		1%			0.01
Septiembre						0
Octubre						0
Noviembre	1	1%				0.01
Diciembre	1				1%	0.01
<i>SUMATORIA</i>	4					8%

*Fuente: Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., Andrea Mejía G. Materia de 9no ciclo
Administración de empresas.*

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 24 de abril de 2014, conoció la petición de la señorita **ANDREA PAOLA MEJIA GALINDO (48277)** que denuncia su trabajo de titulación denominado: **"ANALISIS DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA. A BASE DEL METODO RISICAR"** presentada como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Directora de dicho trabajo al economista Teodoro Cubero Abril y como miembros del Tribunal Examinador a los economista Bladimir Proaño Rivera y Christian Palacios Manzano. De conformidad a las disposiciones reglamentarias la denunciante deberá presentar su trabajo de graduación en un plazo no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 24 de octubre de 2015.

Cuenca, abril 25 de 2014



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA A BASE DEL METODO RISICAR", presentado por la estudiante Andrea Paola Mejía Galindo con código 48277, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **MARTES 15 DE ABRIL DE 2014 A LAS 19h00.**

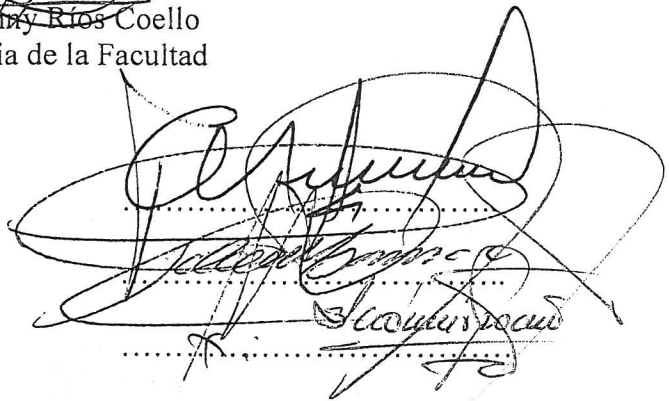
Cuenca, 11 de marzo de 2014


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Eco. Teodoro Cubero Abril

Eco. Christian Palacios Manzano

Eco. Bladimir Proaño Rivera


Presidente del Tribunal Examinador

comunicado
OK

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTOR A JENNY RIOS)

Fecha: 10-04-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Andrea Paola Mejía Galindo con código 48277.

Tema: "ANALISIS DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL SUCESORES DE LUIS RODRÍGUEZ M.C.LTDA A BASE DEL METODO RISICAR".

Para: La obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Econ. Teodoro Cubero

Tribunal: Econ. Christian Palacios.

Tribunal: Econ. Bladimir Proaño.

DIA: *Miércoles*

FECHA: *16 de Abril /2014.*

HORA: *18h00.*

Cuenca, 09 de Abril de 2014

Oficio: EA-221-2014-UDA

Ingeniero

XAVIER ORTEGA

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

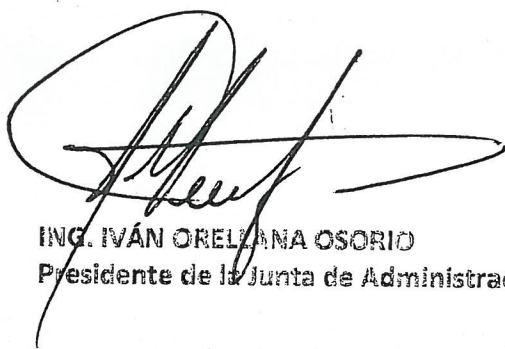
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Mejía Galindo Andrea Paola, tema: ANALISIS DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE VENTAS DE EMPRESA COMERCIAL "SUCEORES DE LUIS RODRIGUEZ M.C. LTDA.", A BASE AL METODO RISICAR, resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Econ. Cubero Teodoro
Tribunal: Econ. Palacios Christian
Econ. Proaño Bladimir

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

REVISADO 09 ABR 2014



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 **Nombre del estudiante:** Andrea Paola Mejía Galindo
Código 48277
- 1.2 **Director sugerido:** Eco. Teodoro Cubero Ab4ril
- 1.3 **Codirector (opcional):** _____
- 1.4 **Tribunal:** Eco. Christian Palacios Manzano / Eco. Bladimir Proaño Rivera
- 1.5 **Título propuesto:** "Análisis de Riesgos en el Macroproceso de Ventas de la Empresa Comercial Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., en base al Método Risicar"
- 1.6 **Resolución:**

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

*Incluir en la fundamentación por lo que se aceptó
compromiso con la ISO 31.000
- Por lo tanto de Oculin o Frecuencia*

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Eco. Teodoro Cubero Abril.

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

[Signature]
Eco. Teodoro Cubero A.

[Signature]
Eco. Christian Palacios M.

[Signature]
Eco. Bladimir Proaño R.

[Signature]
Srta. Andrea Mejía Galindo

[Signature]
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

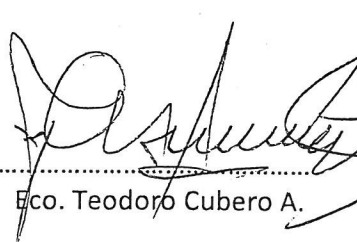
Fecha de sustentación: Martes 15 de abril de 2014

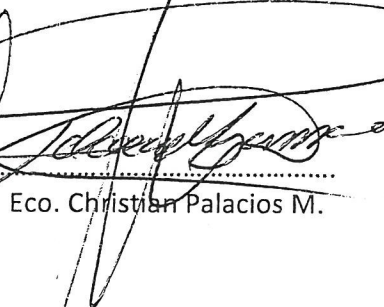
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

- 1.1 Nombre del estudiante:** Andrea Paola Mejía Galindo
Código 48277
- 1.2 Director sugerido:** Eco. Teodoro Cubero Abril
- 1.3 Codirector (opcional):** apellido, nombre y título.
- 1.4 Título propuesto:** "Análisis de Riesgos en el Macroproceso de Ventas de la Empresa Comercial Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda. en base al Método Risicar"
- 1.5 Revisores (tribunal):** Eco. Christian Palacios Manzano / Eco. Bladimir Proaño Rivera
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?				
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?				
3. ¿Es conciso?				
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?				
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo				
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?				
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?				
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?				
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?				
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?				
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?				
Objetivos específicos				

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.


Eco. Teodoro Cubero A.


Eco. Christian Palacios M.


Eco. Bladimir Proaño R.

Diseño de tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre de la estudiante: Andrea Paola Mejía Galindo

1.1.1. Código: 48277

1.1.2. Contacto: Celular: 099-850-9339

Email: andypaomg@yahoo.com

1.2. Director sugerido: Eco. Teodoro Cubero

1.2.1. Contacto: Celular: 098-667-8624

Email: tcubero@uazuay.edu.ec

1.7. Línea de Investigación de la carrera:

1.7.1. Código UNESCO: 5311.98 (PYMES)

1.7.2. Tipo de Trabajo:

a) Aplicación de una metodología administrativa en la pequeña y mediana empresa de Cuenca.

b) La investigación a realizarse será de tipo formativa.

1.8. Área de estudio:

Gestión de Riesgos Empresariales

1.9. Título Propuesto:

Análisis de Riesgos en el Macroproceso de Ventas de la empresa comercial "Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.", en base al Método Risicar.

1.10. Estado del Proyecto:

Para la empresa "Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda." la aplicación de la metodología Risicar es nueva en el manejo y estudio de los riesgos empresariales, así se intentará mejorar las decisiones gerenciales y fomentar la cultura de manejo de riesgos en la empresa.

2. CONTENIDO

2.1 Motivación a la investigación:

La Metodología de gestión de riesgos empresariales "Risicar" fue desarrollada por la profesora Rubí Consuelo Mejía Quijano en Colombia, la cual ayuda a las empresas a generar una cultura de manejo de riesgos dentro de la misma, mediante el uso de información actualizada y confiable que procura el suministro de herramientas, conocimiento y responsabilidad de cada miembro, para el adecuado manejo y control de los riesgos a los que está expuesta diariamente; su enfoque por procesos, permite administrarlos en forma integral tanto para el nivel operativo como para el directivo.

Este trabajo de investigación está dirigido a servir como herramienta metodológica y de práctica para gerentes, administradores y operarios de pequeñas o medianas empresas, con la finalidad de que las decisiones gerenciales aporten valor a la empresa y sean guías en el correcto uso de los recursos. Al mismo tiempo, se busca la creación de medidas de tratamiento y su aplicación en el manejo de los riesgos empresariales, mediante una

herramienta de fácil interpretación en todos los niveles de la empresa, y así lograr que los riesgos sean evaluados y monitoreados para evitar que se presenten en futuros proyectos.

El espacio de investigación es la empresa comercial “Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.”, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

2.2 Problemática:

La empresa “Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.”, utiliza metodologías tradicionales en el manejo de situaciones conflictivas, y no ha tenido la oportunidad de adentrarse a temas específicos de gestión de riesgos debido a su falta de conocimiento, tiempo y especialistas en la rama; por lo que la aplicación de esta metodología, como herramienta de control, será una propuesta que ayudará a tener un concepto integral sobre la gestión de los riesgos; se logrará obtener información confiable sobre la situación riesgosa que afronta la empresa, en especial en el departamento de Ventas, y le permitirá mejorar las decisiones que logren éxito en sus objetivos estratégicos.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cómo contribuye la aplicación de la metodología “Risicar” de gestión de riesgos en las operaciones del proceso de Ventas y en el cumplimiento de sus objetivos?

2.4 Resumen:

El presente trabajo consiste en determinar los riesgos administrativos en el Macroproceso de Ventas de una empresa pequeña y tradicional, donde se desarrollará el método “Risicar”, el cual permite un estudio integral de los riesgos, su importancia, y permite diseñar medidas que ayuden a tratar a tiempo los riesgos que afectan a las actividades de la empresa; así se obtendrán las pautas necesarias para diseñar controles que bajen la intensidad de esos riesgos, y optimizar los resultados. El tema forma parte del área de Gestión de Riesgos Empresariales, por lo que contribuirá con mi conocimiento profesional.

2.5 Estado del Arte y Marco Teórico:

La profesora de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia, Rubí Consuelo Mejía Quijano (2008), en su obra *“Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial”*, explica que “la Administración de Riesgos es el conjunto de actividades llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva para responder ante ellos”. Así entendemos claramente que se deben cumplir algunos pasos claves que nos permitan llegar a definir los riesgos y lograr controlarlos antes de que perjudiquen la imagen y recursos de la empresa.

La administración de riesgos permite a las empresas estar preparadas para las posibles situaciones de peligro que se presentan al realizar las actividades del negocio; no solo se identifican los riesgos y se los asigna la importancia debida, sino que también se establecen controles para evitar que estos se materialicen, y controles para bajar la intensidad de los que ya existen. El autor Rodrigo Estupiñán Gaitán (2006), en su obra *“Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna”*, señala que diariamente las empresas enfrentan incertidumbre, y a la vez esta puede presentar riesgos u oportunidades. La administración de riesgos ayuda al nivel directivo a establecer correctamente estrategias y objetivos que

permitan aumentar el valor de la empresa y disminuir la intensidad de los riesgos para aprovechar las oportunidades.

Ahora bien, en lo referente al tema de riesgos, existen también normas internacionales planteadas para la regulación y funcionamiento en las organizaciones. La Organización Internacional de Normalización (ISO), cuya función principal es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional, plantean las Normas ISO; y consta, específicamente para el tema de riesgos, una nueva norma, *ISO 31000:2009, Gestión de Riesgos – Principios Básicos y Guías*, que tiene como objetivo ayudar a las empresas de todo tipo y tamaño a manejar el riesgo con efectividad. El enfoque de esta norma se basa en tres elementos clave para lograr una gestión más efectiva: establece ciertos principios básicos que deberán cumplirse para desarrollar una gestión eficaz del riesgo; también recomienda a las organizaciones, desarrollar, implementar y mejorar continuamente un marco de trabajo o estructura de soporte, para integrar el proceso de gestión de riesgos en el gobierno corporativo de la organización; y un proceso destinado a la gestión de cualquier tipo de riesgo de una manera sistemática, cronológica y continua. La norma ISO 31000:2009 beneficia a las empresas aumentando su probabilidad de cumplir sus objetivos, ser conscientes de la necesidad de identificar, evaluar y tratar los riesgos, identificar mejor las oportunidades y amenazas, mejorara las decisiones y el aprendizaje ocupacional.

Una vez establecidos las guías teóricas y normativas del trabajo de investigación, procedo a exponer el Método de Gestión de Riesgos a aplicar en la empresa.

• MÉTODO RISICAR

El método, desarrollado por la profesora Rubí Consuelo Mejía Quijano, plantea diferentes fases, cronológicamente establecidas, para una gestión más efectiva. Tiene un enfoque por procesos, lo que permite la administración integral de los riesgos; también asigna

responsabilidad para todos los niveles de la organización; y crea la cultura permanente del manejo de riesgos en las empresas; todo esto se logrará a través de la capacitación constante tanto para directivos como para operarios.

Se aplicará al Macroproceso de Ventas de la empresa por tratarse de un área de resultado clave dentro de la misma.

Descripción y Aplicación del Método

- Empezamos con la fase de identificación de los riesgos para conocer la situación del Macroproceso y de la empresa.
- Pasamos a calificarlos según su frecuencia o repetición de eventos, y su impacto. Luego se los evalúa y se determina la gravedad de su materialización.
- Se definen las medidas de tratamiento ya sea para evitar, prevenir, proteger, aceptar, transferir o retener los riesgos.
- Se diseñan y se implementan las medidas de tratamiento mediante el diseño de políticas particulares y el diseño de controles para detectar o reducir el riesgo en cada proceso.
- Se hace el análisis de la efectividad de los controles para ver su contribución a la disminución del riesgo.
- Seguimos con el monitoreo del comportamiento de los riesgos y su evaluación mediante los indicadores de riesgo.
- Por último procedemos a elaborar los mapas de riesgo que ayuden a organizar la información obtenida en todo el estudio, para que los miembros de la organización puedan visualizar la magnitud de los diferentes riesgos y la situación del Macroproceso analizado y de la empresa.

2.7 Objetivo General:

Analizar los riesgos en el Macroproceso de Ventas de la empresa "Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.", en base al modelo Risicar.

2.8 Objetivos Específicos:

- Conocer la situación general de la Empresa de acuerdo a los riesgos que afronta.
- Fundamentar en base a normas y teoría la investigación en el análisis de riesgos
- Asegurar la efectividad de la aplicación del método Risicar a cada proceso del Macroproceso de Ventas.
- Formular un plan de aplicación de las medidas de tratamiento propuestas que permitan mitigar las amenazas perjudiciales al cumplimiento de los objetivos del Macroproceso de Ventas.

2.9 Metodología:

La presente investigación se realizará mediante un estudio descriptivo y práctico. Se utilizarán conceptos básicos y herramientas establecidas para la aplicación del método de administración de riesgos de la empresa "Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda." Se hará una recolección, clasificación y análisis de la información y elementos necesarios brindados por la empresa, con la autorización del Gerente General de la misma (Anexo 1), y mediante la investigación en textos e información en la web relacionados con el tema a desarrollarse.

Las actividades que se irán realizando en el transcurso de este trabajo de investigación son:

- Recolección bibliográfica del tema a trabajar.
- Recolección de datos de la empresa.
- Desarrollo del capítulo de antecedentes e información de la empresa.
- Selección de conceptos relevantes.
- Desarrollo del marco teórico de la investigación.
- Recolección histórica de los riesgos de la empresa.
- Aplicación del Método elegido para manejar los riesgos en el Macroproceso de Ventas.
- Realización de entrevistas necesarias al Gerente General de la empresa, y al jefe de Ventas y otros departamentos clave.
- Desarrollo de las interpretaciones de los resultados obtenidos.
- Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración del informe.

Para llevar a cabo el presente trabajo aplicaré los siguientes 3 tipos de investigación que me ayudarán con el cumplimiento de los objetivos establecidos:



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

De campo: La observación en el lugar de los hechos permitirá tomar la información y registrarla para su análisis posterior.

Documental: ayudará a recolectar y a revisar información de documentos escritos o registros históricos de la empresa. También se utilizará textos, artículos de revista, periódico, e información del internet referentes al tema escogido.

Investigación cuantitativa: Se utilizarán entrevistas para obtener información de la situación general y actual de la empresa; que problemas enfrenta; la frecuencia en que se presentan y que medios utilizan para evitarlos. Las entrevistas van a ser dirigidas para el Gerente General, y el jefe del departamento de Ventas.

También se utilizarán los 2 siguientes métodos para la elaboración de este proyecto:

Analítico: en este método se plantean dudas esenciales como: ¿qué necesitamos conocer?, ¿cómo conseguimos la información?, ¿estamos satisfechos?, ¿qué consecuencias tiene y que soluciones se dará?, lo que ayudará a seguir paso a paso el desarrollo del proyecto.

Inductivo: Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, a partir de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma naturaleza, una conclusión para todos los objetos o evento de dicha naturaleza.

2.10 Alcance y resultados esperados:

El alcance de este trabajo es el de brindar a la empresa "Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda.", la posibilidad de estar actualizados, tanto directivos como operarios, en cuanto a información de los riesgos de toda índole que atraviesa la empresa durante un periodo de tiempo, y como deben superarlos y actuar ante situaciones anómalas.

Los resultados que se esperan del proyecto están enfocados en insistir que la gerencia de la empresa esté motivada y comprometida con el estudio que se está realizando al departamento de Ventas; por otra parte también se pretende que el proyecto ayude a la parte operaria de la empresa para que participen en los cambios que poco a poco la empresa irá adoptando para mejorar su gestión de riesgos, aceptando y cumpliendo políticas internas; y por último que la empresa mantenga su cultura de riesgos durante un amplio periodo lo que ayudará a que la empresa mantenga su competitividad dentro del mercado y ayude en mejorar las decisiones gerenciales.

En cuanto a lo personal, los resultados que espero obtener en el desarrollo de este proyecto serán mi realización profesional y amplitud de conocimiento en el tema de riesgos, que actualmente necesita bastante atención por las gerencias de las empresas.

La forma en que van a ser presentados los resultados obtenidos serán mediante cuadros y mapas de riesgos, los cuales ayudarán a clarificar los temas tratados en el proyecto, en forma resumida y concreta, para que los funcionarios de la empresa no tengan dificultades en comprender cada paso a tomar durante el desarrollo del proyecto.

2.11 Supuestos y riesgos:

Los inconvenientes que se pueden presentar durante la elaboración del trabajo, son en las asistencias a la empresa y entrevistas que se requieren realizar a gerentes y jefes de cada departamento de la empresa, por lo que es necesario establecer citas previas con las autoridades y llevar cuestionarios precisos para no perder información ni tiempo al momento de las visitas. También nos veremos enfrentados a no obtener la información requerida debido a motivos de privacidad, por lo que tendremos que eliminar preguntas o situaciones que de alguna manera invadan la privacidad de la empresa.

En el transcurso de realizar este proyecto, al obtener la información de la empresa, puede presentarse algunos riesgos no analizados previamente por falta de conocimiento, ausencia de información.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.12 Presupuesto:

Rubro-Denominación	Costo USD	Justificación
Útiles de Oficina	25	Elaboración de tesis
Artículos de Papelería	5	1 resma de papel
Copias	30	Para los distintos documentos necesarios para realizar el trabajo
Internet	60	Consulta Web
Impresiones	80	2 cartuchos para la impresión
Imprevistos	80	Situaciones y cantidades no definidas
Movilización a la Empresa	40	Para obtener la información necesaria de la empresa
Memoria USB de 27 GB	25	Guardar información del trabajo y anexos
TOTAL	345,00	

2.13 Financiamiento.

La fuente de financiamiento del proyecto será desarrollado mediante recursos propios.

2.14 Esquema tentativo:

1. CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Reseña Histórica

1.1.2. Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

1.1.3. Valores

1.1.4. Estructura organizacional

1.1.4.1. Análisis de las actividades de cada departamento

1.2. ANALISIS FODA

1.2.1. FODA estratégico

1.2.2. Análisis Cuantitativo

1.3. Estructura económica y financiera

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

2.1.1. Generalidades de los riesgos

2.1.1.1. Concepto de administración de riesgos

2.1.1.2. Beneficios

2.1.1.3. Objetivos

2.1.1.4. Responsables

2.1.2. Análisis de la Norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos – Principios Básicos y Guías

2.1.3. Método Risicar

2.1.3.1. Descripción del Método

2.1.3.2. Ventajas y Desventajas

2.1.3.3. Etapas

2.1.3.3.1. Identificación de los riesgos

2.1.3.3.2. Calificación de los riesgos

2.1.3.3.3. Evaluación de cada riesgo

2.1.3.3.4. Diseño de medidas de tratamiento

2.1.3.3.5. Implementación de las medidas de tratamiento

2.1.3.3.6. Monitoreo y evaluación a las medidas

2.1.3.3.7. Elaboración de Mapas de Riesgos

**3. CAPITULO III: APLICACIÓN DEL METODO RISICAR AL
MACROPROCESO DE VENTAS, EN LA EMPRESA "SUCESTORES DE LUIS
RODRIGUEZ. M. C. LTDA."**

3.1. Identificación de los riesgos

3.2. Calificación de los riesgos

3.3. Evaluación de cada riesgo

3.4. Diseño de medidas de tratamiento

3.5. Implementación de las medidas de tratamiento

3.6. Monitoreo y evaluación a las medidas

3.7. Elaboración de Mapas de Riesgos

4. CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

4.2. RECOMENDACIONES

2.15 Cronograma

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (semanas)
Conocer la situación general de la Empresa de acuerdo a los riesgos que afronta.	Recolección bibliográfica del tema a trabajar.	Obtener el conocimiento teórico necesario para realizar el trabajo de graduación.	2
	Recolección de datos de la empresa.		2
	Desarrollo del capítulo de antecedentes e información de la empresa.		2
Fundamentar en base a normas y teoría la investigación en el análisis de riesgos	Selección de conceptos relevantes.	Obtener la información necesaria de la empresa para realizar el estudio.	2
	Desarrollo del marco teórico de la investigación.		1
	Recolección histórica de los riesgos de la empresa.		3
Asegurar la efectividad de la aplicación del método Risicar a cada proceso del Macroproceso de Ventas.	Aplicación del Método elegido para manejar los riesgos.	Realizar un análisis del estado de riesgos que mantiene la empresa, para conocer que herramientas utilizar y que decisiones tomar para mejorar su gestión en riesgos.	6
	Seguimiento con jefe de ventas		2
Formular un plan de aplicación de las medidas de tratamiento propuestas que permitan mitigar las amenazas perjudiciales al cumplimiento de los objetivos del Macroproceso de Ventas.	Análisis de resultados obtenidos	Ayudarnos de entrevistas que fomenten la información acertada y confiable, y dar soluciones a los riesgos que dificulten las actividades diarias.	1
	Realización de entrevistas necesarias al Gerente General de la empresa, y a los jefes departamentales clave.		1
	Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.		1
	Elaboración del informe.		2
			25



2.16 Referencias:

- CASTRO G., Mauricio (2011), *El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del Riesgo*, Surlatina Consultores, Chile, <http://www.surlatina.cl>
- ENAMORADO MOYA, Yurisleydi, ACEVEDO SUAREZ, José Antonio (2010), *Diseño de un procedimiento para el control integral de los riesgos*, Editorial D-Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría CUJAE, Cuba, <http://site.ebrary.com>
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo (2006), *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*, Editorial Ecoe Ediciones, Colombia, <http://site.ebrary.com>
- FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo (2013), *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*, Editorial ECU, España, <http://site.ebrary.com>
- KOLLURU, Raov (1998), *Evaluación de Riesgo: un enfoque unificado*, Editorial McGraw-Hill, México.
- LEFCOVICH, Mauricio (2009), *La gestión del riesgo*, Editorial El Cid Editor, Argentina, <http://site.ebrary.com>
- MEJIA QUIJANO, Rubí Consuelo (2008), *Administración de Riesgos: Un Enfoque Empresarial*, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia.
- Universidad EAFIT (2012), Colombia, <http://www.eafit.edu.co>

2.17 Anexos:

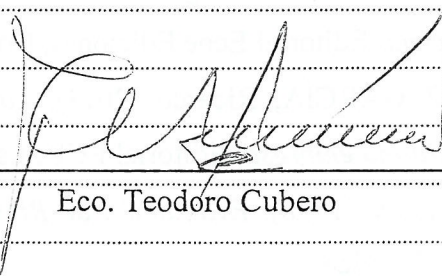
- 1) **Anexo 1: Carta de solicitud de parte de estudiante hacia la empresa.**
- 2) **Anexo 2: Carta de aprobación de la empresa.**
- 3) **Anexo 3: Oficio Dirigido al Señor Decano de la Facultad**

2.18 Firma de responsabilidad:



Andrea Paola Mejía Galindo

2.19 Firma de responsabilidad:



Eco. Teodoro Cubero

2.20 Fecha de entrega:

REVISADO 17 ABR 2014



DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Andrea Paola Mejía Galindo**, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Administración de Empresas, egresó de la Facultad en el período 7 de Febrero/2014.

Cuenca, Marzo 21 de 2014

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 097820

rgp.-

Cuenca, 05 de marzo de 2014

Señor Ingeniero Comercial
Jorge Eugenio Mejía Peña
Gerente General
SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA.
Su Despacho

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo y mis deseos de todo éxito al frente de la empresa que tan acertadamente dirige.

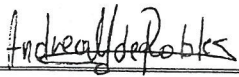
Yo, Andrea Paola Mejía Galindo, cédula de identidad 0105634463, perteneciente a la Escuela de Administración de Empresas de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, me encuentro realizando el Trabajo Final de Graduación (Tesis) y he tomado como modelo de aplicación del mismo a su empresa. Por tal motivo, solicito de la manera más atenta, se digne concederme una cita para explicar con profundidad el alcance de mi estudio. De la misma manera, sírvase autorizar la entrega de la información que este trabajo académico requiere.

Ruego también, proporcionar los siguientes datos de la organización, que manifiesten la existencia legal de la empresa, en la cual voy a basar el trabajo:

- Nombre completo de la entidad
- Número de RUC
- Representante legal
- Dirección
- Teléfono

Por la acogida favorable que de a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente


Andrea Paola Mejía Galindo
CI: 0105634463
Código de Estudiante: 48277
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

SUCESORES
LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA.




SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. Ltda.

Cuenca, 19 de marzo de 2014

Señora

Andrea Paola Mejía Galindo

Estudiante de la Facultad de Ciencias de la Administración

Universidad del Azuay

Presente

De mis consideraciones:

En atención a su oficio de marzo 05 del presente año, mediante el cual solicita autorización para realizar su Trabajo Final de Graduación con la información de nuestra empresa; me es grato informarle que su solicitud ha sido aceptada para tales fines. Usted podrá concretar una entrevista con al menos 48 horas de anticipación.

He dispuesto a todos los departamentos, que faciliten la información que su estudio requiere; para el efecto deberá coordinar con el Sr. Ing. Com. Juan B. Mejía M. los horarios y temas a tratarse.

Para su conocimiento, nuestra empresa está identificada como:

SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. CIA. LTDA.

RUC 0190000222001

Representante Legal: Ing. Com. Jorge Mejía Peña

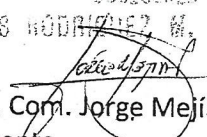
Dirección: Calle General Torres 798 y Sucre

Teléfono: 2827071

Email: slrmcl1@etapanet.net

De usted atentamente,

SUCESORES
DE LUIS RODRIGUEZ M. CIA. LTDA.


Ing. Com. Jorge Mejía P.
Gerente

Cuenca, 01 de Abril de 2014

Ingeniero

Xavier Ortega V.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Su Despacho

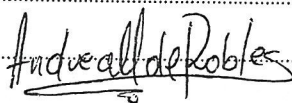
De mis consideraciones,

Yo Andrea Paola Mejía Galindo, con código 48277, estudiante de la carrera de Administración de Empresas, ante usted solicito:

Se me apruebe el Diseño de Tesis titulado "Análisis de Riesgos en el Macroproceso de Ventas de empresa comercial Sucesores de Luis Rodríguez M. C. Ltda., a base al Método Risicar", previo al título de Ingeniera Comercial, bajo la dirección del Economista Teodoro Cubero.

Por la atención que dé a la presente me suscribo de usted muy agradecida.

Atentamente,



Andrea Paola Mejía Galindo

Código: 48277

Cuenca, 21 de marzo de 2014

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Ciudad

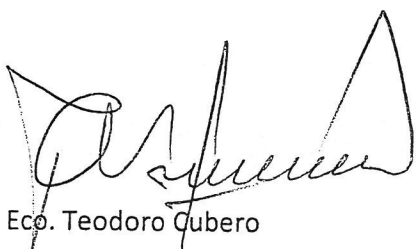
Su Despacho:

Por medio de la presente me permito informar a Usted, que he procedido a revisar el Diseño de Tesis previa a la Obtención del Título de Ingeniera Comercial denominado: **"ANÁLISIS DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. C. LTDA., EN BASE AL MÉTODO RISICAR"**. Elaborado por la alumna señora ANDREA PAOLA MEJÍA GALINDO.

Diseño de Tesis que cumple con todos los requisitos formales y reglamentarios por lo que me permito solicitar su aprobación.

Por la favorable acogida,

Atentamente



Eco. Teodoro Cubero
DOCENTE

Cuenca, 09 de Abril de 2014
Oficio: EA-221-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

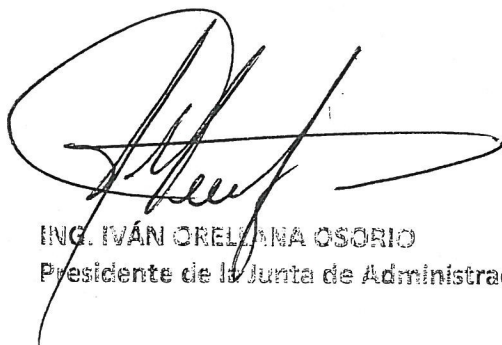
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Mejía Galindo Andrea Paola, tema: ANALISIS DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE VENTAS DE EMPRESA COMERCIAL "SUCESTORES DE LUIS RODRIGUEZ M.C. LTDA.", A BASE AL METODO RISICAR, resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Econ. Cubero Teodoro
Tribunal: Econ. Palacios Christian
Econ. Proaño Bladimir

Atentamente,



ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

REVISADO 09 ABR 2014